

PROBLEME DES WACHSTUMS
KONSUMGENOSSENSCHAFTLICHER UNTERNEHMUNGEN

INAUGURAL - DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen
Fakultät der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Günter Semmerow
aus Berlin

Berlin 1968-

1969



Digitized by the Internet Archive
in 2026

PROBLEME DES WACHSTUMS
KONSUMGENOSSENSCHAFTLICHER UNTERNEHMUNGEN

INAUGURAL - DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen
Fakultät der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Günter Semmerow
aus Berlin

Berlin 1968



Dekan: Professor Dr. Dr. Wolfram Fischer
Referent: Professor Dr. Johannes Stupka
Korreferent: Professor Dr. Heinrich Kloidt

Tag der mündlichen Prüfung: 5. 2.1969

G l i e d e r u n g

Seite

Einleitender Teil

Fragestellung und Gang der Untersuchung	5
---	---

Hauptteil

I. Die Merkmale der Konsumgenossenschaft	7
1. Die Charakterisierung der genossenschaftlichen Personenvereinigung	8
2. Die Konsumgenossenschaft als Betriebswirtschaft	9
II. Der Wachstumsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur	14
III. Kennzeichnung des Wachstumsbegriffs bei Konsumgenossenschaften und die Problematik der Meßbarkeit des Wachstums	20
1. Begriff und Ausprägungen des Wachstums	20
a. Die inhaltliche Bestimmung des Wachstumsbegriffs	20
b. Die Ausprägungen des Wachstums	24
2. Die Messung des Wachstums	32
a. Der Begriff Messen	33
b. Die Zwecksetzungen der Wachstumsmessungen	34
c. Das Problem der Genauigkeit von Wachstumsmessungen	35
d. Die Anforderungen an die Maßstäbe	37
e. Die Arten der Maßstäbe für die Messung der Wachstumsausprägungen und ihre Beurteilung	39
IV. Typen des Wachstums von Konsumgenossenschaften	64
1. Grundlage und Einteilungskriterien der Wachstumstypen	65

2. Wachstumstypen nach dem Grad der	
Verbindung mit anderen Unternehmungen	67
a. Internes Wachstum	67
b. Externes Wachstum	68
aa. Die Beteiligung der Konsumgenos-	
senschaft an anderen Genossen-	
schaften oder erwerbswirtschaft-	
lichen Unternehmungen	69
bb. Die Fusion der Konsumgenossen-	
schaft mit anderen Unternehmungen	76
3. Wachstumstypen nach der Initiative	86
a. Autonomes Wachstum	86
b. Induziertes Wachstum	89
4. Wachstumstypen nach der Technologie	90
a. Multiples Wachstum	90
b. Mutatives Wachstum	91
c. Dimensionales Wachstum	95
5. Wachstumstypen nach der Richtung	97
a. Horizontales Wachstum	98
b. Vertikales Wachstum	104
6. Wachstumstypen nach der Größe der	
Wachstumsrate	113
a. Kleine Wachstumsraten	113
b. Große Wachstumsraten	116
7. Wachstumstypen nach dem Grad der Korre-	
lation zwischen Umsatzwachstum und an-	
deren Wachstumsraten	117
a. Starke Korrelation der Wachstumsra-	
ten	117
b. Starke Korrelation verbunden mit	
einem time lag	118
c. Geringe Korrelation der Wachstums-	
raten	119
8. Wachstumstypen nach der Dauer der	
Wachstumsprozesse	120
a. Kontinuierliche Wachstumsprozesse	120
b. Diskontinuierliche Wachstumsprozesse	121

	Seite
V. Mitglieder und Geschäftsleitung als Interessenten am Wachstum	121
1. Motive der Mitglieder und der Geschäftsleitung für das Wachstum	121
a. Motive der Mitglieder	123
b. Motive der Geschäftsleitung	126
aa. Das Streben nach optimaler Betriebsgröße	126
bb. Motive, die aus dem Markt und der Marktpolitik resultieren	130
2. Die mit dem Wachstum verfolgte Zwecksetzung	137
VI. Hemmnisse und Grenzen des Wachstums	138
1. Grenzen, die sich aus dem Genossenschaftsgesetz ergeben	138
2. Hemmnisse des Wachstums, die sich aus der besonderen Struktur der Konsumgenossenschaft herleiten	149
a. Der genossenschaftlichen Zwecksetzung immanente Begrenzungen	149
b. Die Mitgliederbezogenheit als begrenzender Faktor	152
c. Die räumliche Gebundenheit als begrenzender Faktor	158
d. Die Finanzierung als Engpaß	161
VII. Empirische Untersuchungen des Wachstums	170
1. Die Zuwachsraten der verschiedenen Wachstumsausprägungen im Zeitablauf	170
2. Die Korrelationen zwischen Umsatzzuwachsraten und anderen Wachstumsraten	191

Abschließender Teil

Zusammenfassung der Ergebnisse	197
--------------------------------	-----

Seite

Literaturverzeichnis

200

Abkürzungsverzeichnis

214

Einleitender Teil

Fragestellung und Gang der Untersuchung

In der modernen Wettbewerbswirtschaft ist in allen Bereichen sowohl der Industrie als auch des Handels eine Tendenz zum Wachstum der Unternehmungen festzustellen.¹⁾ Von diesem Trend zur Vergrößerung werden auch die Genossenschaften der verschiedenen Sparten - wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaße - erfaßt.²⁾

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind Probleme des Wachstums konsumgenossenschaftlicher Unternehmungen, wobei die Einzel- oder Primärgenossenschaft den Ausgangspunkt der Betrachtung bildet, während die Entwicklung des Konsumgenossenschaftsverbundes nur insoweit einbezogen wird, als sie für den Handlungsablauf notwendig ist.

Die Untersuchung wird im wesentlichen folgende Fragen zu lösen haben:

1. Wie wächst die Konsumgenossenschaft?

¹⁾ Vgl. Henzler, Reinhold: Beziehungen zwischen Märkteintegration und Klein- und Mittelbetrieben des Handels, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, herausgegeben vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 101 (im folgenden zitiert mit: Beziehungen).

²⁾ Vgl. auch Seraphim, Hans Jürgen: Über einige wirtschaftliche und soziologische Probleme der Großgenossenschaft, in: Aktuelle Probleme des Genossenschaftswesens von F. Klein, R. Pohle, H.J. Seraphim und H. Westermann; Tagung des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen an der Universität Wien 1956, Göttingen 1957, S. 60, der den Trend der Vergrößerung der Genossenschaften in allen Sparten seit 1945 feststellt (im folgenden zitiert mit: Probleme der Großgenossenschaft).

2. Welches sind die wesentlichen Motive der Mitglieder und der Geschäftsleitung für ein Wachstum der Konsumgenossenschaft?
3. Worin sind die Hemmnisse und Grenzen des Wachstums der Konsumgenossenschaft zu sehen?

Die Arbeit beginnt mit einer Kennzeichnung der Wesensmerkmale der Konsumgenossenschaft. Anschließend werden die Auffassungen zum Wachstumsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur kritisch aufgezeigt. Diese Analyse bildet den Ausgangspunkt für die inhaltliche Bestimmung des Wachstumsbegriffs bei Konsumgenossenschaften in Punkt III. Da das Wachstum zu den quantitativen Begriffen zählt, werden an dieser Stelle auch Fragen der Meßbarkeit des Wachstums erörtert.

Damit sind die Grundlagen für eine Behandlung von konsumgenossenschaftlichen Wachstumstypen gelegt. Die Notwendigkeit der Herausarbeitung von Typen des Wachstums ergibt sich aus der Vielzahl möglicher empirischer Einzelentwicklungen. Es werden nach spezifisch betriebswirtschaftlichen Kriterien Partialtypen der Expansion gebildet, und ihre Realisierbarkeit untersucht. Danach werden in Punkt V die wesentlichen Motive der Mitglieder und der Geschäftsleitung für das Wachstum von Konsumgenossenschaften aufgezeigt, wobei auch die mit dem Wachstum verfolgte Zwecksetzung herausgearbeitet wird.

Eine wesentliche Fragestellung bei der Untersuchung von Wachstumsproblemen geht dahin zu ergründen, welche Grenzen bzw. Hemmnisse - sei es gesetzlich oder strukturell bedingte - das Wachstum beeinflussen. Dieser Komplex ist in Punkt VI analysiert.

Die Arbeit wird durch einen empirischen Teil abgerundet, der vor allem auf den Jahrbüchern des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften und ca. 350 Geschäftsberichten von 20 Konsumgenossenschaften basiert.

H a u p t t e i l

I. Die Merkmale der Konsumgenossenschaft

Gegenstand der Untersuchung ist das Wachstum der KonsG. Bevor der Wachstumsbegriff inhaltlich bestimmt wird, soll zunächst die KonsG in ihrem Wesen gekennzeichnet werden. Damit wird eine Abgrenzung der KonsG von anderen Unternehmungen erreicht.

Dieser Erkenntnisprozeß wird am zweckmäßigsten in der Weise vollzogen, daß die KonsG unter zwei verschiedenen Aspekten betrachtet wird;

1. die KonsG als Personenvereinigung
2. die KonsG als Betriebswirtschaft.¹⁾

Diese beiden abgegrenzten Bereiche stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern gerade aus ihren mannigfaltigen Beziehungen und Verknüpfungen resultieren die Wesenszüge einer KonsG. Es handelt sich daher bei dieser Zweiteilung um eine gedankliche Konstruktion zur Vertiefung der Erkenntnisse über das Untersuchungsobjekt KonsG.

¹⁾Vgl. Henzler, Reinhold: Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957, S. 14 (im folgenden zitiert als: Die Genossenschaft).

1. Die Charakterisierung der genossenschaftlichen Personenvereinigung

Die Genossenschaft stellt eine auf freier Mitgliedschaft beruhende Personenvereinigung von nicht geschlossener Zahl dar, die auf dem Wege der Selbsthilfe eine in erster Linie wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder mit Hilfe eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezweckt.¹⁾

Die Charakterisierung der genossenschaftlichen Personenvereinigung läßt sich durch folgende bedeutsame Merkmale treffen:

1. Die genossenschaftliche Gruppe entsteht durch freiwilligen Zusammenschluß von Wirtschaftssubjekten, die im Fall der KonsG Träger von ursprünglichen Betrieben sind.²⁾ Hinzu tritt das Prinzip der offenen Mitgliedschaft, was besagt, daß der Ein- und Austritt von Mitgliedern grundsätzlich möglich ist.
2. Die Mitgliederversammlung in der Form der General- bzw. Vertreterversammlung ist das oberste Willenszentrum der Genossenschaft.
3. Die Genossenschaft wird stark durch den personalistischen Charakter geprägt, während die kapitalmäßige Beteiligung nicht das primäre ist, sondern als Folge der Mitgliedschaft hat jedes Mitglied mindestens einen Geschäftsanteil zu zeichnen. Das personalistische Prinzip zeigt sich auch darin, daß

¹⁾Vgl. hierzu Stupka, Johannes: Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung, Tübingen 1962, S. 29 (im folgenden abgekürzt mit: Objekte und Leistungen).

²⁾Vgl. ebenda, S. 13.

- "a) jedes Mitglied - ungeachtet der Zahl der Geschäftsanteile - nur eine Stimme hat;
- b) der Geschäftsanteil nicht vererbbar ist, er kann auch nicht veräußert werden;
- c) eine Übertragung des Stimmrechts nicht möglich ist;
- d) beim Registergericht eine Liste der Namen der Genossenschafter geführt wird"¹⁾;
- e) "im Falle des Konkurses der Genossenschaft die Mitglieder für die Verbindlichkeiten einzustehen haben, woraus sich eine Nachschußpflicht ergibt"²⁾.

2. Die Konsumgenossenschaft als Betriebswirtschaft

"Die Einzelgenossenschaft als eine auf Dauer und Bestand auszurichtende Betriebswirtschaft soll charakterisiert werden als organisierte Leistungsgemeinschaft zur vorgeregeltten Durchführung der von Genossenschaftern erteilten Förderungsaufträge, deren Erfüllung eine einheitliche Führung und den geordneten Einsatz von Arbeitskräften, Gütern und Rechten nötig macht."³⁾

Grundlage für die Betätigung der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft bildet der von den Mitgliedern der KonsG erteilte Grundauftrag. Dieser ist als langfristiger Dauerauftrag zur Förderung der Mitgliederwirtschaften zu verstehen. Wie kommt dieser Primärauftrag zustande? Die Mitglieder der KonsG sind Träger von Haushalten und insofern mit Märkten verbunden. Zur Behebung der Marktschwäche und zur besten Verwertung ihrer Ein-

¹⁾ Stupka, Johannes: Objekte und Leistungen, a.a.O., S. 30.

²⁾ Ebenda.

³⁾ Ebenda, S. 36 - 37.

kommen sind die Mitglieder bestrebt, einen Teil der Beschaffungsfunktion aus ihrer Wirtschaft auszugliedern und auf die KonsG zu übertragen, wobei die Selbstständigkeit und Autonomie der Mitgliederwirtschaften in jedem Falle in vollem Umfang erhalten bleibt. Der KonsG kommt die Aufgabe zu, diese von den Mitgliedern übertragenen Funktionen durch eine gemeinschaftliche Betriebswirtschaft auszuüben. Der Zweck der Genossenschaft liegt in der Förderung der Mitgliederwirtschaften. Diese "soll sich nach den Erwartungen der Mitglieder letztlich im Wirtschaftsergebnis ihrer Betriebswirtschaft niederschlagen, d.h. ... bei ursprünglichen Betriebswirtschaften zur Ersparnis an Ausgaben und damit zur bestmöglichen Einkommensverwertung"¹⁾ führen.

Ob dieser Zweck in der Praxis tatsächlich erreicht wird, muß in jedem Einzelfall geprüft werden. Kriterium dafür bieten die von der KonsG erbrachten Leistungen. Es kommt nämlich wesentlich darauf an, daß die KonsG im Endeffekt gegenüber ihren Konkurrenten eine Mehrleistung erbringen muß, die sich vor allem in günstigeren Preisen, Qualitäten oder/und in der Breite oder/und Tiefe des Sortiments niederschlagen kann. Erst damit tritt eine Mehrförderung durch die Anwendung des kooperativweges gegenüber der Beschreitung des Individualweges ein, bei dem die einzelnen Mitglieder selbst die Funktionen wahrnehmen und direkt bei den Konkurrenzunternehmen beziehen. Damit wird deutlich, daß die Förderung eine reale bzw. naturale ist. Die oberste Zwecksetzung der Genossenschaft hebt sich deutlich von der Zwecksetzung erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen ab. Bei letzteren steht das Gewinnmaximierungsprinzip im Vordergrund, der Förderungszweck tritt nicht in Erscheinung.

¹⁾ Stupka, Johannes: Objekte und Leistungen, a.a.O., S. 19.

Zwecks unmittelbarer Förderung tritt die KonsG in Leistungsbeziehungen mit ihren Mitgliedern. Hier zeigt sich das Phänomen des Identitätsprinzips, daß nämlich die Träger der KonsG gleichzeitig Kunden sind. "Dieses Identitätsprinzip wird durchbrochen, wenn die genossenschaftliche Betriebswirtschaft Leistungsbeziehungen in gleicher Art wie zu den Mitgliederwirtschaften auch zu den Betrieben von Nichtmitgliedern unterhält (Nichtmitgliedergeschäft)"¹⁾, was ihr gemäß § 8 Abs. 1 Ziff. 5 GenG grundsätzlich möglich ist und wovon die einzelne KonsG in unterschiedlichem Ausmaß Gebrauch macht.

Das Identitätsprinzip beinhaltet aber keinen Bezugswang der Mitglieder bei ihrer KonsG. Es wird zwar von den Mitgliedern erwartet, daß sie die Leistungen der KonsG frequentieren (Treuepflicht), dennoch sind die Mitglieder in der Inanspruchnahme der konsumgenossenschaftlichen Leistungen grundsätzlich frei.

Sie wählen nach zweckrationalen ökonomischen Gesichtspunkten ihren Geschäftspartner aus und scheuen nicht davor zurück, an Stelle der konsumgenossenschaftlichen Leistungen die der Konkurrenz in Anspruch zu nehmen. Eine enge monopolartige Verbindung der Leistungsbeziehungen zwischen KonsG und Mitgliedern besteht daher nicht, vielmehr sind diese Leistungsbeziehungen marktähnlich.²⁾ Aus diesem Sachverhalt ergibt sich für die KonsG die Konsequenz, daß sie im marktwirtschaftlichen Konkurrenzkampf mit anderen KonsGen und vor allem Erwerbswirtschaften steht. Die Ausrichtung auf die

1) Selchert, Friedrich Wilhelm: Die Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft, Diss. Berlin 1966, S. 12.

2) Vgl. Henzler, Reinhold: Gibt es genossenschaftliche Unternehmer?, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960, S. 141 ff.

marktwirtschaftliche Konkurrenz hat nicht nur für die Gegenwart Gültigkeit, sondern sie gilt vor allem und gerade in dynamischer Betrachtung.¹⁾ In der Wirtschaftsentwicklung des Handels zeichnet sich immer deutlicher die Tendenz zum Großbetrieb,²⁾ zur Bildung von Ketten, zur sprunghaften Erweiterung der Ladenflächen, zur Konzentration usw. ab. In dem Maße, in dem die konsumgenossenschaftliche Konkurrenz dieser Entwicklung folgt, in dem Maße ergibt sich für die KonsG die zwangsläufige Notwendigkeit der Anpassung, d. h. des Wachstums, um in der Leistungsfähigkeit im Konkurrenzkampf nicht zurückzufallen.

Zur Realisierung ihrer Förderungsaufgabe benötigt die KonsG Kapital, verstanden als "Finanzierungsmittel für Investitionen"³⁾ in der abstrakten Form des Geldes. Die Kapitalaufbringung, d. h. Finanzierung der KonsG, geschieht durch:

1. die Einlagenfinanzierung, d. h. die Bildung von Geschäftsguthaben der Mitglieder,
2. die Selbstfinanzierung,
3. die Fremdfinanzierung durch Aufnahme von Krediten.

Der Geschäftsanteil, der lediglich eine Rechengröße darstellt, ist der Höchstbetrag der Beteiligungsmöglichkeit eines Mitgliedes mittels Einlagen. Die Geschäftsguthaben stellen die tatsächlich auf den Geschäftsanteil eingezahlten Beträge dar. Ferner werden die Ge-

¹⁾Vgl. Selchert, Friedrich Wilhelm: a.a.O., S. 14.

²⁾Vgl. Henzler, Reinhold: Beziehungen, a.a.O., S. 101 f.

³⁾Preiser, Erich: Der Kapitalbegriff und die neuere Theorie, in: Die Unternehmung im Markt, Festschrift für Wilhelm Rieger zu seinem 75. Geburtstag, Stuttgart und Köln 1953, S. 13.

geschäftsguthaben durch Gutschriften aus Überschüssen und Lastschriften aus einer Verlustdeckung verändert. Das Geschäftsguthabenskapital ist in der Höhe nicht fixiert - im Gegensatz zum Grundkapital der AG -, sondern es variiert mit Änderungen im Mitgliederbestand. Ausscheidende Mitglieder erhalten ihre Geschäftsguthaben ausgezahlt, während in die Genossenschaft eintretende Personen auf den zu zeichnenden Geschäftsanteil Einzahlungen leisten, wodurch eine Erhöhung des Geschäftsguthabenskapitals eintritt.

Selbstfinanzierung wird in der KonsG vollzogen, wenn Teile des Überschusses zur Bildung offener Rücklagen zurückbehalten werden oder wenn eine Unterbewertung von Vermögen bzw. eine Überbewertung der Passiva zur Bildung stiller Rücklagen führt. In § 7 Ziff. 4 GenG ist vorgeschrieben, daß die Satzung die Bildung eines Reservefonds sowie die Art der Bildung, den Teil des jährlichen Reingewinns, welcher in den Reservefonds einzustellen ist, und den Mindestbetrag des letzteren, bis zu dessen Erreichung die Einstellung zu erfolgen hat, bestimmen muß. Neben der gesetzlichen Rücklage sind statutarische und freiwillige Rücklagen möglich. Da ausscheidende Mitglieder keinen Anspruch an den Reservefonds haben (§ 73 II GenG), kommt dem Rücklagenkapital Stabilisierungsfunktion zu.¹⁾

Die Aufnahme von Krediten bei Banken und genossenschaftlichen Kreditinstituten sowie die Inanspruchnahme von Krediten beim Bezug von Warenlieferungen und Leistungen stellen die Hauptformen der Fremdfinanzierung bei der KonsG dar. Ohne auf die Probleme der Fremdfinanzierung im einzelnen eingehen zu wollen, sei hervorgehoben, daß

¹⁾ Vgl. Stupka, Johannes: Objekte und Leistungen, a.a.O., S. 42.

der KonsG die Aufnahme langfristigen Fremdkapitals insofern erschwert ist, als ihr das Emissionsrecht, d.h. die Ausgabe von Obligationen über den Kapitalmarkt, nicht zusteht.

Damit sind die wesentlichen Merkmale der KonsG skizziert. Bevor aber den Fragen nachgegangen wird, wie eine KonsG wächst, welche Motive der Interessenten Ausgangspunkt eines Wachstumsprozesses sein können und welche Hemmnisse und Grenzen für die **Expansion** bestehen, soll vorab Begriff und Meßbarkeit des Wachstums einer KonsG ausführlich erörtert werden.

II. Der Wachstumsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur

In der Literatur wird der betriebswirtschaftliche Wachstumsbegriff unterschiedlich interpretiert.

1. Unter Wachstum der Unternehmung wird eine positive Änderung der Betriebsgröße verstanden, wobei es sich um einen langfristigen Prozeß handelt.
2. Wachstum kann verstanden werden als positive Größenänderung einer Wachstumsdimension, wobei ein Katalog von relevanten Dimensionen genannt und näher charakterisiert werden müßte.
3. Die Wachstumsproblematik wird eingeengt, indem versucht wird, "das Phänomen des Wachstums auf das Größerwerden in einer einzigen Dimension (zu) reduzieren"¹⁾. Wachstum kann dann z.B. bezeichnet werden

¹⁾ Müller, Walter: Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmungswachstums, in: Die Unternehmung, 18. Jg., 1964, S. 186.

als langfristige, positive Größenänderung der Produktion.¹⁾

1. Das Wachstum verstanden als positive Veränderung der Betriebsgröße

Gutenberg hat das Wachstumsproblem bereits 1942 aufgeworfen. Vier Kriterien sind für die Bestimmung des Begriffes wesentlich:

- a) Mit dem Wachstumsbegriff verbindet sich die Vorstellung von Dauer; es ist ein Begriff der langen Periode.²⁾
- b) Der betriebswirtschaftliche Wachstumsbegriff ist mehr ein Konstitutions- als ein Situationsbegriff. "Nicht eine günstige Umsatzentwicklung, steigende Gefolgschaftszahlen oder andere Tatsachen des betrieblichen Lebens, sondern das Maß an erreichter innerer betrieblicher Konsolidierung ist ... wesentlich."³⁾

¹⁾ Vgl. Grimm, Joachim: Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen, Berlin 1965, S. 19.
Am Rande sei bemerkt, daß auch der Versuch gemacht wird, den biologischen Wachstumsbegriff (= das Zunehmen der Lebewesen an Größe und Gewicht) durch Analogieschluß in die Betriebswirtschaftslehre zu übernehmen. Das ist jedoch abzulehnen, da es sich bei dem biologischen Wachstum um einen natürlich-organischen Vorgang handelt, "das betriebswirtschaftliche Wachstum (jedoch das) Ergebnis von Entscheidungsprozessen" ist. (Grimm, Joachim: a.a.O., S. 16; vgl. Penrose, Edith Tilton: The theory of the growth of the firm, Oxford 1959, S. 2).

²⁾ Vgl. Gutenberg, Erich: Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmungen, in: Leistungswirtschaft, Festschrift für Fritz Schmidt zum 60. Geburtstag, Berlin-Wien 1942, S. 143 - 150 (im folgenden zitiert mit: Zur Frage des Wachstums).

³⁾ Ebenda, S. 150.

- c) Das Wachstum kann Ausdruck "unternehmerische(r) Leistung, ein Erfolg überschüssiger unternehmerischer Energien"¹⁾ sein, es kann sich aber auch durch günstige Datenkonstellation einstellen.
- d) Gutenberg vertritt die Ansicht, daß der Wachstumsbegriff absolut oder relativ gesehen werden kann, ohne jedoch eine Entscheidung für eine dieser Blickrichtungen zu treffen. Zum Problem der Messung des Wachstums mit Hilfe von Maßgrößen nimmt Gutenberg nicht Stellung.

Hax geht bei seiner Betrachtung des Wachstumsproblems von der Unternehmungsgröße aus, die durch "den Umfang des Gesamteinsatzes der vom Unternehmer kombinierten Produktionsmittel"²⁾ charakterisiert ist. Wachstum kann nach Hax als positive Veränderung dieser Größe bezeichnet werden. Da aber in der Theorie eine Unterscheidung zwischen langfristigen und kurzfristigen Anpassungsvorgängen getroffen wird, grenzt Hax in der Weise ab, daß nur langfristige Größenänderungen für die Erscheinung des Wachstums relevant sind, "denn das Wachstum der Unternehmungen erscheint als eine Abfolge von betrieblichen Größen, als eine 'endgültige' Variation der Einsatzmengen aller Produktionsfaktoren."³⁾

Eine ähnliche Auffassung vertreten auch Riebel⁴⁾ und Busse von Colbe.⁵⁾

¹⁾Gutenberg, Erich: Zur Frage des Wachstums, a.a.O., S. 150.

²⁾Hax, Karl: Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, in: ZfbF, 13. Jg., 1961, S. 1 (im folgenden abgekürzt mit: Unternehmungswachstum).

³⁾Ebenda, S. 1 - 2.

⁴⁾Vgl. Riebel, Paul: Umgestaltung des Produktionsbereiches in wachsenden Industrieunternehmen, in: ZfbF, 16. Jg., 1964, S. 210.

⁵⁾Vgl. Busse von Colbe, Walther: Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, in: ZfbF, 16. Jg., 1964, S. 308 f.

Die Behandlung von Wachstumserscheinungen umschließt nach Wittmann "nicht generell die Veränderung von Unternehmungen ..., sondern nur ihr Größerwerden."¹⁾

"Das Wachstum ist ein Prozeß, dem in jedem Augenblick eine bestimmte Größe als Status entspricht"²⁾. Es handelt sich um "Veränderungen, die von einer zu einer anderen Unternehmungsgröße führen"³⁾. Wittmann nimmt eine Trennung zwischen Wachstum des Betriebes und Wachstum der Unternehmung vor, wobei das Unternehmungswachstum im Vordergrund steht.

2. Wachstum als positive Größenänderung einer Dimension

Müller versteht "unter einer wachsenden Unternehmung eine größer werdende Unternehmung"⁴⁾, und zwar handelt es sich beim "Wachstum ... (um) positive Veränderungen ..., die auf längere Frist Bestand haben"⁵⁾.

Er wirft die Frage nach den Wachstumsdimensionen auf. Als solche bezeichnet er z.B. "Die Kapazität der festen Anlagen oder die Zahl der Beschäftigten oder die Wertschöpfung ... (und den) Umsatz"⁶⁾. Als weitere Dimension nennt er "das gesamte Betriebsvermögen der Unternehmung oder ihr Gesamtkapital"⁷⁾ und im Hinblick auf das Wachstum der Organisation die Zahl der Stellen.

1) Wittmann, Waldemar: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF, 13. Jg., 1961, S. 497.

2) Ebenda.

3) Ebenda.

4) Müller, Walter: a.a.O., S. 186.

5) Ebenda.

6) Ebenda.

7) Ebenda.

Eine Eingrenzung des Wachstumsproblems auf eine Dimension, die dann zur primären Wachstumsgröße erklärt wird, lehnt Müller ab, denn dadurch "erführe das Wachstumsproblem von allem Anfang an eine ebenso unzulässige wie unglückliche Einengung."¹⁾ Allerdings müßten bei einer vertieften Behandlung des Wachstumsproblems alle relevanten Dimensionen genannt und näher charakterisiert werden,²⁾ worauf Müller im einzelnen nicht weiter eingeht.

Eine ähnliche Auffassung vom betriebswirtschaftlichen Wachstum vertritt Albach, denn unter Wachstum der Unternehmung versteht er "die Vergrößerung einer Maßzahl des Unternehmens (z. B. des Umsatzes, des Sachanlagevermögens, der Bilanzsumme der Beschäftigtenzahl) über einen längeren Zeitraum"³⁾, wobei auch einzelne Maßgrößen negative Wachstumsraten in den Perioden aufweisen können.

3. Begrenzung des Wachstumsbegriffs auf eine als wesentlich erkannte betriebswirtschaftliche Dimension

Grimm definiert das Wachstum als denjenigen "Vorgang, bei dem ein beliebiges Wachstumsobjekt eine langfristig wirksame positive Größenänderung erfährt"⁴⁾. Als zentrales Wachstumsobjekt kennzeichnet Grimm die Produktion. "Werden andere Wachstumsobjekte gewählt, so muß die Produktion mit ihnen gleichsinnig ausgedrückt werden."⁵⁾

1) Müller, Walter: a.a.O., S. 136.

2) Vgl. Ebenda.

3) Albach, Horst: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, Hrsg. Wilhelm Krelle, Berlin 1965, S. 10.

4) Grimm, Joachim, a.a.O., S. 17.

5) Ebenda, S. 19.

Für ausschließlich organisatorische Untersuchungen kennzeichnet Baumberger das Unternehmungswachstum als "einen zusätzlichen Einsatz von Menschen und/oder eine vermehrte Technisierung."¹⁾

4. Erläuterungen zu den verschiedenen Auffassungen

Wachstumsprobleme befassen sich mit Veränderungen der Unternehmung, und zwar mit Expansionsprozessen, die den Charakter der Langfristigkeit besitzen, wobei eine Abgrenzung zwischen kurz- und langfristig erfolgen müßte. Kontraktionsprozesse scheiden aus. Umstritten ist die Frage des Wachstumsobjektes. Gegen die Veränderung der gesamten Betriebsgröße als Wachstumsobjekt lassen sich Einwendungen erheben. "Eine 'endgültige' Variation der Einsatzmengen aller Produktionsfaktoren"²⁾ ist in der Regel nicht gegeben. Einzelne Dimensionen können einen Expansions-, andere dagegen einen Kontraktionsprozeß erlebt haben. In einem derartigen Fall läge unter Berücksichtigung der genannten Definition kein Wachstum der Unternehmung vor. Wichtige Teilfragen des Wachstumsproblems wie:

- a) die Interdependenz zwischen der Größenänderung der einzelnen Dimensionen, z. B. Beziehungen zwischen Umsatz- und Kapazitätswachstum,
- b) die Größe der Wachstumsschritte in den Dimensionen finden eventuell keine Erörterung.

Der oben genannte Begriff ist daher unzweckmäßig. Den Wachstumsbegriff auf das Größerwerden einer einzigen Dimension einzugrenzen, ist ebenfalls unzweckmäßig, weil die Wachstumsproblematik dann von vornherein eingeengt wird.

¹⁾ Baumberger, H.U.: Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern 1961, S. 12.

²⁾ Hax, Karl: Unternehmungswachstum, a.a.O., S. 1.

Gegen die Auffassung, das Wachstum sei die positive langfristige Größenänderung einer Dimension, z. B. des Umsatzes, des Kapitals, der Bilanzsumme, lassen sich folgende Einwände erheben.

1. Es liegt keine genaue begriffliche Fixierung des Wachstums vor, denn es bleibt ungeklärt, was unter dem Ausdruck Dimensionen zu verstehen ist und welche Dimensionen bzw. Maßzahlen gemeint sind. Es werden lediglich einige Maßzahlen beispielhaft aufgezählt, ohne daß die Liste möglicher Wachstumsmaße auch nur andeutungsweise abgegrenzt wird. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Die Wirtschaftlichkeit kann als Dimension bzw. Maßzahl angesehen werden, dennoch würde man nicht bei einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit von Wachstum sprechen.
2. Dieser Begriffsfassung haftet der Mangel an, daß keine scharfe Trennung zwischen dem Sachinhalt des Wachstumsbegriffs und der Messung des Wachstums vorgenommen wird.

III. Kennzeichnung des Wachstumsbegriffs bei Konsumgenossenschaften und die Problematik der Meßbarkeit des Wachstums

1. Begriff und Ausprägungen des Wachstums

a. Die inhaltliche Bestimmung des Wachstumsbegriffs

Bei der Kennzeichnung des Wachstums, eines quantitativen Begriffs, treten zwei Probleme in den Vordergrund:¹⁾

¹⁾ "Die quantitativen Begriffe erlangen ihre Besonderheit dadurch, daß sie Dinge und Ereignisse mittels numerischer Werte charakterisieren." Szyferski, Norbert: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962, S. 51.

1. die Frage nach dem Sachinhalt des Begriffes Wachstum der KongsG;
2. die Frage der Meßbarkeit und Bestimmung geeigneter Maßgrößen zur Messung des Wachstums einer KongsG.

Beide Komplexe sind zwar eng verknüpft, werden jedoch aus methodischen Gründen getrennt behandelt, denn grundsätzlich kann die Wachstumsmessung erst dann einsetzen, wenn eine klare Fixierung des Wachstumsbegriffes vorliegt. Demzufolge wird zunächst der Wachstumsbegriff präzisiert, ehe Fragen der Meßbarkeit des Wachstums erörtert werden.

Mit dem Phänomen Wachstum ist nicht ein statischer Zustand gemeint, vielmehr knüpft sich daran die Vorstellung einer Entwicklung, eines Vorganges, eines Prozesses, d. h. einer Umgestaltung im Zeitablauf, "growth is a process; size is a state."¹⁾ "Der Wachstumsprozeß ist zeitraum- und nicht zeitpunktbezogen."²⁾

Im einfachsten Fall kann dieser Prozeß in einem einzelnen Wachstumsschritt zum Ausdruck kommen, die besondere Wachstumsproblematik tritt aber immer dann auf, wenn der Ablauf durch mehrere Schritte gekennzeichnet ist, die miteinander in wechselseitiger Beziehung und Beeinflussung stehen.³⁾

Neben den Prozeßcharakter tritt als wesentliches Indiz für den Wachstumsbegriff der Sachverhalt, daß immer eine Veränderung einer bestehenden Betriebswirtschaft gemeint ist, aber nicht der Gesamtkomplex, sondern Teilgrößen der Betriebswirtschaft, die dann zu verschiedenen Ausprägungen des Wachstums führen. Die Be-

¹⁾ Penrose, Edith Tilton: a.a.O., S. 88.

²⁾ Grimm, Joachim: a.a.O., S. 17.

³⁾ Vgl. Müller, Walter: a.a.O., S. 189.

zeichnung Veränderung genügt allein noch nicht, denn sie umschließt zwei entgegengesetzt verlaufende Prozesse, nämlich Kontraktions- und Expansionsprozesse. Kontraktionsprozesse sind dadurch gekennzeichnet, daß bestimmte Größen - sie gilt es noch zu bestimmen - eine negative Veränderung, d. h. Verkleinerung oder Schrumpfung, erleben. Expansion bedeutet dagegen eine positive Größenänderung.¹⁾ Kontraktionsprozesse scheiden aus der weiteren Betrachtung aus, denn der Wachstumsbegriff umfaßt nur positive Größenänderungen.

Diese positiven Größenänderungen müssen noch in zeitlicher Hinsicht abgegrenzt werden. Kurzfristige Schwankungen oder Oszillationen fallen eindeutig nicht unter die Wachstumserscheinungen, diese sind vielmehr durch Langfristigkeit gekennzeichnet, denn der Wachstumsbegriff ist ein Begriff der langen Periode.²⁾ Mit dieser Feststellung ist bisher nur eine Tendenz wiedergegeben, denn was in diesem Zusammenhang unter kurz- bzw. langfristig verstanden werden kann, ist zweifelhaft. Beispielsweise würde man eine Zeitperiode von einer Woche oder einem Monat noch nicht als langfristig gelten lassen. Andererseits kann ein Anpassungsvorgang, der sich über ein Jahr hinzieht, durchaus als langfristig bezeichnet werden, so daß diese Zeitspanne das Minimum für das Merkmal langfristig im Zusammenhang mit dem Wachstumsbegriff darstellt. Auf dieses Problem ist bei der Wachstumsmessung zurückzukommen.

¹⁾Vgl. Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 497; Brockhoff, Klaus: Unternehmungswachstum und Sortimentsänderungen, Schriften des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn, Nr. 5, Köln und Opladen 1966, S. 13; Grimm, Joachim: a.a.O., S. 17.

²⁾Vgl. Gutenberg, Erich: Zur Frage des Wachstums, a.a.O., S. 143; Grimm, Joachim: a.a.O., S. 17.

Als letztes Kriterium des Wachstumsbegriffs sind diejenigen Teilgrößen abzugrenzen, die einer Größenänderung unterliegen. Unter Wachstum einer Einzelgenossenschaft kann der langfristige Prozeß der positiven Änderung des Gesamteinsatzes jeder der wirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren verstanden werden, die die Betriebsgröße der Genossenschaft determinieren. Diese Aussage bedarf in zwei Richtungen einer Präzisierung.

1. Der Begriff Betriebsgröße muß in seinem Inhalt näher charakterisiert werden.
2. Die zur Kennzeichnung der Betriebsgröße relevanten Bestimmungsfaktoren bedürfen einer klaren Abgrenzung, denn sie führen zu den Ausprägungen des Wachstums.

Über den Sachinhalt des Begriffs Betriebsgröße herrschen in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Der qualitative Betriebsgrößenbegriff, wie er z. B. von Viel¹⁾ und Kalveram²⁾ geprägt wird, bleibt unbeachtet, vielmehr wird der Begriff quantitativ gesehen. Unter Betriebsgröße wird der "Umfang des Gesamteinsatzes der vom Unternehmer kombinierten Produktionsmittel"³⁾ verstanden⁴⁾.

1) Vgl. Viel, Jakob: Betriebs- und Unternehmungsanalyse, 2. Aufl., Köln und Opladen 1958, S. 39 f.

2) Vgl. Kalveram, Wilhelm: Industriebetriebslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1960, S. 76 f.

3) Koch, Helmut: Betriebsgröße, in: HDSW, Bd. II, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 83.

4) Anderer Auffassung sind z.B. Riebel, Paul: a.a.O., S. 210; Schnettler, Albert: Betriebsvergleich, Grundlagen und Praxis zwischenbetrieblicher Vergleiche, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1961, S. 299; Walther, Alfred: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 1. Bd.: Der Betrieb, Zürich 1959, S. 302; Busse von Colbe, Walther: Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964, S. 31 (im folgenden zitiert als: Planung der Betriebsgröße).

b. Die Ausprägungen des Wachstums

Bezugspunkt für die Explikation der Wachstumsausprägungen war die Betriebsgröße, denn es wurde herausgestellt, daß alle wirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren der Betriebsgröße zu Ausprägungen des Wachstums führen. Diese Bestimmungsfaktoren der Betriebsgröße sind nun zu kennzeichnen. Dabei wird nicht die Unternehmung ganz allgemein ins Auge gefaßt, sondern eine besondere Art, nämlich die konsumgenossenschaftliche Unternehmung. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, sich den Doppelcharakter der Genossenschaft zu vergegenwärtigen, denn er hat Einfluß auf die Bestimmungsfaktoren der Betriebsgröße. Es sind folgende zu unterscheiden:

1. Der Gesamteinsatz menschlicher Arbeit
2. Der Gesamteinsatz der Betriebsmittel
3. Der Gesamteinsatz an Kapital
4. Die Betriebsorganisation
5. Die gesamte Ausbringung
6. Das Sortiment
7. Die Produktionstiefe
8. Die genossenschaftliche Personengruppe, d.h. die Mitgliederzahl.

zu 1. Der Gesamteinsatz menschlicher Arbeit wird allgemein als wesentlicher Bestimmungsfaktor der Betriebsgröße angesehen, was auch für die KonsG in gleichem Maße gilt.¹⁾ Insofern ist er als Ausprägung des Wachstums aufzufassen. Das Wachstum kann sich auf verschiedene Art auswirken. Einmal kann eine Erhöhung der Zahl der in der KonsG beschäftigten Arbeitnehmer eintreten.

¹⁾Vgl. Kern, Werner: Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten und ihrer Ausnutzung (Grundlagen und Verfahren), Köln und Opladen 1962, S. 44.

Ferner bedeutet Wachstum des Gesamteinsatzes menschlicher Arbeit, daß bei gleichbleibender Arbeitnehmerzahl eine Erhöhung der Arbeitszeit je Beschäftigten eintritt. Davon ist der Fall zu unterscheiden, daß eine Veränderung der Belegschaftsstruktur eintritt, wenn ein verstärkter Einsatz qualifizierter Arbeitnehmer erfolgt. Beispielhaft kann der verstärkte Einsatz hauptamtlicher statt ehrenamtlicher Vorstände in KonsGen angesehen werden.

zu 2. Der Umfang des Einsatzes von Betriebsmitteln bestimmt die Betriebsgröße einer Genossenschaft ebenso wie der Gesamteinsatz menschlicher Arbeit. Insofern ist seine langfristige Erhöhung als Ausprägung des Wachstums anzusehen. "Unter Betriebsmitteln soll die gesamte technische Apparatur verstanden werden, deren sich ein Unternehmen bedient, um Sachgüter herzustellen oder Dienstleistungen bereitzustellen. Zu den Betriebsmitteln vor allem gewerblicher Betriebe ... rechnen die Grundstücke, Gebäude, Maschinen und maschinellen Anlagen ..., die innerbetrieblichen Fördermittel, das gesamte manuelle und maschinelle Werkzeug, einschließlich der Vorrichtungen, die Werkstatt- und Büroeinrichtungen"¹⁾ usw. Bei der Erfassung kommt es nicht nur darauf an, die Betriebsmittel zu berücksichtigen, die unmittelbar an der Produktion beteiligt sind, sondern auch die, die nur eine mittelbare Beziehung zur Produktion aufweisen.²⁾

¹⁾ Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd. Die Produktion, 13. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1967, S. 70.

²⁾ Anderer Ansicht ist Tinnefeld, Franz-Josef: Die Möglichkeiten der Messung des Wachstums der Unternehmen - eine empirische Untersuchung der Entwicklung des betrieblichen Sachkapitals als Ausdruck der Produktionskapazität, Diss. Münster 1965, S. 39 und S. 57, der in Anlehnung an Kern den Begriff des Sachkapitals auf den Bestand an Betriebsmitteln für direkte Produktionsbeteiligung eingrenzt.

Das Wachstum der Betriebsmittel liegt vor, wenn Erweiterungsinvestitionen im Bereich des Verteilungsstellennetzes, der Betriebszentrale, des Lagers sowie der konsumgenossenschaftlichen Eigenproduktion durchgeführt werden.

zu 3. "Die Größe des aufgewendeten Kapitals (wird von Sombart als) das zuverlässigste Merkmal"¹⁾ zur Determinierung der Betriebsgröße angesehen. Insofern ist ihre positive Größenänderung als Wachstumsausprägung anzusehen. Wachstum des Kapitals bedeutet dann in erster Linie eine Erhöhung der Gesamtkapitalziffer, es kann sich aber ebenso in der Erhöhung einzelner Kapitalpositionen widerspiegeln, wie z.B. in der Ausdehnung des Geschäftsguthabenskapitals, der Rücklagen, des gesamten Eigenkapitals und des gesamten Fremdkapitals. Allerdings muß bei einer Betrachtung von Teilpositionen des Gesamtkapitals stets beobachtet werden, ob nicht lediglich eine Umfinanzierung vorgenommen wird, daß z.B. einer Erhöhung des Geschäftsguthabenskapitals eine gleichgroße, negative Veränderung des Fremdkapitals gegenübersteht, so daß die Gesamtkapitalgröße unverändert bleibt.

zu 4. Die Bedeutung der Betriebsleitung bzw. der Betriebsorganisation als Determinante des Kapazitätsbegriffs wird von verschiedenen Autoren herausgestellt.²⁾

¹⁾ Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus, 3. Bd. 1928 (Neudruck 1955). S. 540.

²⁾ Vgl. Ruberg, Carl: Begriff der Betriebskapazität und deren Messung in Handelsbetrieben, in: ZfB, 23. Jg. 1953, S. 465; Schnettler, Albert: Betriebsanalyse, 2., völlig neubearbeitete Auflage, Stuttgart 1960, S. 88; Clar, Peter: Die Kapazitätsnutzung in der Industrieunternehmung, Diss. Berlin 1964, S. 36.

"Nicht die äußeren Merkmale (Zahl der Maschinen, Arbeiter) sind allein ein Spiegelbild der Leistungsfähigkeit, sondern ihre organische Verbindung zu einem Organismus unter Berücksichtigung der dynamischen Kräfte inner- und zwischenbetrieblicher Art."¹⁾ Kern bezeichnet die Betriebsorganisation als kombinatorische Determinante, womit bereits das Wesentliche zum Ausdruck kommt.²⁾ Bei Gutenberg obliegt die zentrale Steuerungsaufgabe des Betriebsprozesses der Geschäfts- und Betriebsleitung mit ihren derivativen Faktoren Planung und Organisation.³⁾ Als Bestimmungsfaktor der Kapazität und der Betriebsgröße zeichnet sie sich dadurch aus, daß sich ihr produktiver Beitrag nicht unmittelbar im Leistungsvermögen bzw. im Leistungsergebnis widerspiegelt, sondern daß sich ihr Beitrag nur mittelbar auswirkt.⁴⁾ Als selbständige Kapazitätsdeterminante scheidet sie aus, sie kann nur in Verbindung mit dem Faktor Arbeit und/oder Betriebsmittel wirksam werden. Der indirekte Einfluß der Betriebsorganisation und die Schwierigkeit einer quantitativen Erfassung lassen diesen Bestimmungsfaktor besonders problematisch erscheinen.⁵⁾ Aus diesem Grund wird die Organisation in der weiteren Betrachtung als selbständiger Faktor unberücksichtigt gelassen, zumal über Fragen der Organisation in wachsenden Unternehmungen

1) Schnettler, Albert: Betriebsanalyse, 2., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1960, S. 55.

2) Vgl. Kern, Werner: a.a.O., S. 70.

3) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 13. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1967, S. 130 ff.

4) Vgl. Clar, Peter: a.a.O., S. 45 - 46; Nestel, Thomas: Die Möglichkeiten einer Kapazitäts- und Beschäftigungsbestimmung bei Kreditinstituten und ihre Bedeutung für die bankbetriebliche Kostentheorie, Diss. Berlin 1965, S. 23.

5) Vgl. Kern, Werner: a.a.O., S. 71.

besondere Untersuchungen vorliegen.¹⁾

zu 5. Die Festlegung und Abgrenzung der Größe einer Betriebswirtschaft - und damit auch einer Genossenschaft - erfolgt sehr häufig von der Ausstoßseite her, denn es wird die Beziehung aufgestellt, "ist die mögliche Produktmenge groß, so müssen auch die Betriebe groß sein, ist sie klein, so müssen auch die Betriebe klein sein"²⁾. Die Ausbringung stellt damit einen wesentlichen Bestimmungsfaktor der Betriebsgröße dar und bildet daher ebenfalls eine Ausprägung des Wachstums. Die Ausbringung in einer KonsG ist die umgesetzte Anzahl von Produkten in einer Zeitperiode, und zwar ausgedrückt in Mengen- bzw. Wertgrößen. Wachstum der Ausbringung bedeutet dann sowohl eine Erhöhung der abgesetzten Produktmengen bzw. -werte im Mitgliedergeschäft als auch im Nichtmitgliedergeschäft. Expansion der Ausbringung beinhaltet dann letztlich eine Änderung der Auftragsstruktur, wobei zwei wesentliche Fälle herausgestellt werden können.³⁾

1) Vgl. Baumberger, H.U.: a.a.O.; Agthe, Klaus: Unternehmungswachstum und Unternehmungsorganisation, in: Schnaufer, E. und Agthe, K. (Hrsg.) Organisation, TFB-Handbuchreihe, Berlin-Baden-Baden 1961, S. 463 - 485; Schwarz, Horst: Organisationsprobleme expandierender Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung der Probleme der Leitungsorganisation, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, Herne/Berlin 1966, S. 251 - 273; Wardenberg, Jürgen: Probleme des Unternehmungswachstums unter organisations-theoretischem Aspekt, Diss. Saarbrücken 1963.

2) Beste, Theodor: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig 1933, S. 39; vgl. auch Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 31; Fettel, Johannes: Die Betriebsgröße (Versuche, sie zu messen - Faktoren, die sie beeinflussen), in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Hochschulwoche, 16. - 20. Februar 1959, Berlin 1959, S. 68.

3) Vgl. Riebel, Paul: a.a.O., S. 212.

1. Erhöhung der Ausbringung durch Auftragsvergrößerung; dieser Fall stellt sich besonders bei den KonsGen dar, weil die Tendenz besteht, daß der Käufer die Einkaufsmengen je Kauf erhöht.
2. Wachstum der Ausbringung bedeutet ferner, daß die Zahl der Verkaufsakte zunimmt.

zu 6. Als kennzeichnendes Kriterium der Größe einer KonsG wird auch das Sortiment angesehen. Das Sortiment gibt die Anzahl der unterschiedlichen Produktarten an, die von einer Betriebswirtschaft in einem Zeitpunkt angeboten werden.¹⁾ Man kann auch sagen, das Sortiment beinhaltet diejenigen Objekte, "die in einem Betrieb die güterwirtschaftliche Endstufe der betrieblichen Betätigung darstellen."²⁾ Im einzelnen sind zwei Sortimentsdimensionen zu unterscheiden, die Breite und Tiefe des Sortiments. "Unter Sortimentsbreite verstehen wir die Zahl der geführten Warengruppen, während die Sortimentstiefe die Auswahl nach Form, Größe, Farbe usw. innerhalb einer Warengruppe kennzeichnet."³⁾ Ohne an dieser Stelle eingehend auf die Meßbarkeit des Sortiments einzugehen, sei hervorgehoben, daß der Gesamtumfang des Sortiments als Ausprägung des Wachstums angesehen wird.

zu 7. Neben die bisher genannten Kriterien der Betriebsgröße, die sich von der Leistungsseite ergeben, tritt als dritte Größe die Produktionstiefe, die den Umfang des innerbetrieblichen Reifeprozesses der abge-

¹⁾ Vgl. Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 40; Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 271; Seyffert, Rudolf: Sortimentspolitik, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 94, Okt. 1961, S. 1057.

²⁾ Gümbel, Rudolf: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 21, Köln und Opladen 1963, S. 5.

³⁾ Behrens, Karl Christian: Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, Stuttgart 1966, S. 29.

setzten Produkte vom eingesetzten Werkstoff bis zum Endprodukt angibt.¹⁾ Dabei geht man von der Überlegung aus, daß der Produktionsprozeß grundsätzlich in mehreren Stufen vollzogen wird, in denen den Ausgangsstoffen sukzessiv Werte hinzugefügt werden. Die Gesamtheit der Leistungswerte, die eine Unternehmung den bezogenen Waren und Dienstleistungen hinzugefügt hat, kann als ihre wertschöpfende Arbeit, als ihre Bruttowertschöpfung, betrachtet werden. Diese ergibt sich aus der Subtraktion der Vorleistungen anderer Betriebe in Form von Werkstoffen und Diensten vom Umsatzwert.²⁾ Somit ist die Produktionstiefe eine weitere Ausprägung des Wachstums.

Zu 8. Die Größe der Personengruppe als Kriterium für die Größe der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft ist nur aus dem Wesen der Genossenschaft zu erklären. Es handelt sich dabei um eine typisch genossenschaftliche Größe, die weder bei anderen Kapital- noch bei Personengesellschaften eine vergleichsweise starke Bedeutung besitzt. "Wenn wir unterstellen, daß die Mitgliederwirtschaften untereinander, auch in ihrem Verhalten zur Genossenschaft (z.B. hinsichtlich der tatsächlichen Inanspruchnahme) völlig gleich sind, so bestimmt die Anzahl der Mitgliederwirtschaften den Umfang des Gemeinschaftsbetriebes."³⁾ Diese Feststellung

1) Vgl. Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 13; Lehmann, Max Rudolf: Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, Essen 1954, S. 10 f.

2) Vgl. Arndt, Helmut und Ollenburg, Günter: Begriff und Arten der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, 1. Bd. Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 27.

3) Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchgesehene Auflage, Göttingen 1955, S. 108 - 109 (im folgenden zitiert mit: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp); vgl. auch Seraphim, Hans-Jürgen: Probleme der Großgenossenschaft, a.a.O., S. 62.

Draheims abstrahiert zwar stark von den tatsächlichen Gegebenheiten, zeigt jedoch sehr deutlich die Tendenz.¹⁾

Grundsätzlich muß aber festgehalten werden, daß das Ansteigen der Mitgliederzahl als Ausprägung des Wachstums bei Genossenschaften angesehen wird, und zwar aus mehreren Gründen.

1. Ungeachtet der unterschiedlichen Funktionen, die die verschiedenen Genossenschaften ausüben, sind in allen die Mitglieder die Träger der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft.
2. Die Mitglieder sind gleichzeitig die Kunden der Genossenschaft, wenn von dem Nichtmitgliederumsatz in diesem Falle abgesehen wird.
3. Die Mitglieder sind die Träger des Geschäftsguthabenskapitals der Genossenschaft, und es leuchtet ein, daß in der Regel eine größere Mitgliederzahl auch ein höheres Geschäftsguthabenskapital zur Folge hat.
4. Das Auftreten einer Genossenschaft mit einigen zehntausend Mitgliedern an den Beschaffungs- und Verwertungsmärkten ist wirkungsvoller, als wenn sie nur aus einer kleinen Mitgliedergruppe bestehen würde.²⁾

Wachstum der Mitgliederzahl kann im wesentlichen dreierlei bedeuten:

1. Die Gewinnung von Mitgliedern aus den gleichen Bevölkerungskreisen, z.B. berufsmäßig gesehen.
2. Die Gewinnung von Mitgliedern aus anderen sozialen Bevölkerungsschichten, z.B. aus Kreisen mit höheren Einkommen.
3. Die Gewinnung neuer Mitglieder aus anderen räumlichen Gebieten. Dieser Fall tritt besonders bei der Errichtung von Läden an neuen Standorten auf.

¹⁾ Abweichungen treten vor allem durch die unterschiedliche Größe der Mitgliederwirtschaften und durch den unterschiedlichen Frequenzgrad ein.

²⁾ Vgl. Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 109.

Mit dieser Herauskristallisierung der acht Wachstumsausprägungen soll nicht verkannt werden, daß eine Verknüpfung der Ausprägungen und damit auch ihrer Größenänderung besteht. Dennoch ist dieser Sach- und Beziehungszusammenhang weder theoretisch noch praktisch so eng, daß eine gleichgerichtete, gleichgroße und gleichzeitige Veränderung aller Ausprägungen zwangsläufig eintritt. So ist die Erweiterung des Sortiments um einige Artikel oder Warengruppen z.B. unabhängig von einer Erweiterung der Produktionstiefe denkbar.¹⁾ Ebenso bedeutet die Aufnahme der Eigenproduktion für eine bestimmte Artikelgruppe, daß sich zwar das angebotene Sortiment nicht zu ändern braucht, daß jedoch der Gesamteinsatz menschlicher Arbeit und der Betriebsmittel erhöht wird. Im Wachstumsverlauf interessiert das Ausmaß der Größenänderung der verschiedenen Ausprägungen als auch die Beziehungen zwischen den Wachstumsraten der Ausprägungen.

2. Die Messung des Wachstums

Nachdem der Sachinhalt des Wachstumsbegriffs umrissen ist, tritt die Frage der Meßbarkeit in den Vordergrund. Dabei lassen sich zunächst einige Teilfragen herauskristallisieren.

- a. Der Ausdruck Messen muß inhaltlich umschrieben werden.
- b. Die Zwecksetzungen der Messung des Wachstums sollen herausgestellt werden, denn sie beeinflussen wesentlich die Art der anzuwendenden Messungen.
- c. Die Genauigkeit der Wachstumsmessungen ist sowohl von theoretischem als auch praktischem Interesse.
- d. Die Anforderungen, die an die relevanten Maßstäbe gestellt werden, sind näher zu präzisieren.

¹⁾Vgl. Koch, Helmut: a.a.O., S. 83.

- e. Die Arten möglicher Maßstäbe müssen genannt und ihre Eignung zur Messung der verschiedenen Ausprägungen des Wachstums beurteilt werden.

a. Der Begriff Messen

Der Begriff Messen wird in dieser Arbeit wie folgt verstanden: "Eine Größe messen heißt, sie mit einer anderen Größe gleicher Art, die als Einheit gewählt ist, zu vergleichen. Um einen Gegenstand, einen Vorgang oder Zustand physikalisch zu beschreiben, ist seine Art und Größe anzugeben. Dies geschieht durch eine Zahl, welche ausdrückt, wie oft eine anderweitig definierte Größe derselben Art, die Maßeinheit, in der zu beschreibenden Größe enthalten ist. Das Ergebnis einer Messung wird daher allgemein als Produkt aus einer Zahl, der Meßzahl, und der ihr zugesetzten Maßeinheit dargestellt. Als Einheit genügt jede unveränderliche Größe derselben Art."¹⁾

Entscheidende Voraussetzung für jede Messung ist, daß zwischen den in der Praxis zu messenden Elementen und formalen Zahlenausdrücken Gleichförmigkeit, d. h. Isomorphie, besteht und daß den zu messenden Objekten überhaupt Zahlenwerte zugeteilt werden können.²⁾ Die Erfüllung der letzten Voraussetzung stößt in der Realität häufig auf besondere Schwierigkeiten. Es werden demzufolge zwei Arten des Messens unterschieden, das direkte und das indirekte Messen. Unterscheidungskriterium bildet die Art der Zuordnung der Zahlenwerte auf das Meßobjekt. Wenn die Meßgröße auf den Sachverhalt direkt

¹⁾ Kloidt, Heinrich: Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, Hrsg. Erwin Grochla, Berlin 1964, S. 293; vgl. auch Szyferski, Norbert: a.a.O., S. 56.

²⁾ Vgl. ebenda, S. 63 f.

angewandt wird, spricht man von direktem Messen. Das indirekte Messen ist dagegen dadurch charakterisiert, daß eine Ersatz- oder Hilfsgröße zur Messung herangezogen wird, die der Ausgangsgröße isomorph ist.¹⁾

b. Die Zwecksetzungen der Wachstumsmessungen

Jede Messung nimmt ihren Ursprung in vorgegebenen Zwecksetzungen. Diese gewinnen Bedeutung

- a) bei der Bestimmung der Genauigkeit von Wachstumsmessungen;
- b) bei der Charakterisierung der anzuwendenden Messungsart bzw. des Meßverfahrens;
- c) für die Auswahl der in Frage kommenden Maßgrößen.

Das allgemeine Ziel von Messungen liegt darin, "jedem Element einer gegebenen Menge M eine reelle Zahl so zuzuordnen, daß man in möglichst weitgehendem Ausmaße aus den Relationen zwischen den Maßzahlen Rückschlüsse auf korrespondierende Relationen zwischen den zugehörigen Elementen der Menge M ziehen kann"²⁾. Diese Aussage muß für den realen Fall der Wachstumsmessungen näher erläutert werden. Es zeichnen sich dann im wesentlichen drei Zwecksetzungen ab:

1. Im Vordergrund stehen Bemühungen, durch Anwendung der mengenmäßigen Kennzeichnung "quantitative Aussagen über betriebliche Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Ergebnisse der Unternehmungsprozesse zu ermöglichen."³⁾ Insbesondere wird Zweck der Unter-

¹⁾ Vgl. Kosiol, Erich: Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffs, in: Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Absatzrationalisierung und Nachwuchserziehung. Festschrift für Rudolf Seyffert zu seinem 65. Geburtstag. Herausgegeben von Erich Kosiol und Friedrich Schlieper, Köln und Opladen 1958, S. 29; Szyperski, Norbert: a.a.O., S. 67 f., der sich mit dieser Problematik eingehend auseinandersetzt.

²⁾ Pfanzagl, J.: Die axiomatischen Grundlagen einer allgemeinen Theorie des Messens, Würzburg 1959, S. 59.

³⁾ Szyperski, Norbert: a.a.O. S. 54.

suchungen sein, festzustellen, welche Veränderungen bei den Ausprägungen des Wachstums eingetreten sind, wie das Wachstum verschiedener Ausprägungen zueinander in Beziehung zu setzen ist, wie die Steigung des Wachstumsverlaufs ist usw.

2. Wachstumsmessungen sollen die Unternehmensleitung nicht nur in die Lage versetzen, ex post das eingetretene Wachstum zu erkennen, vielmehr dienen die Messungen als Grundlage für quantitative Planungen des Wachstums in die Zukunft.¹⁾ Hier tritt eine gegenseitige Beeinflussung ein, denn die Plangrößen werden nach Ablauf der Periode mit den realisierten Größen verglichen, wobei eine Kontrolle der Ist- an den Plangrößen erfolgt.
3. Wachstumsmessungen sollen das Instrumentarium für die Durchführung interner und externer Betriebsvergleiche schaffen. Es ist nämlich zum einen sehr wichtig, daß die einzelne KonsG ihre quantitative Entwicklung verfolgen kann und zum anderen die eigenen Wachstumsgrößen mit denen anderer KonsGen und - wenn möglich - auch konkurrenzwirtschaftlicher Unternehmungen vergleichen kann, um die eigene Position im Wettbewerb beurteilen zu können.

c. Das Problem der Genauigkeit von Wachstumsmessungen

Absolute Genauigkeit ist nicht das Ziel der Wachstumsmessungen. In der Theorie könnte es berechtigt sein, eine absolute Genauigkeit zu fordern und diese durch entsprechende Meßverfahren zu erreichen. Da aber Wachstumsmessungen in der Realität von den einzelnen genossenschaftlichen Unternehmungen vorgenommen werden, geht es darum, für diese Messungen Verfahren zu entwickeln, die den Zwecksetzungen optimal entsprechen. Es ergibt sich nämlich hinsichtlich der Wachstumsmessungen eine Diskrepanz zwischen Genauigkeit und Wirt-

¹⁾Vgl. Löffelholz, Josef: Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre - völlig neubearbeitete und erweiterte Buchausgabe, Wiesbaden 1966, S. 223.

schaftlichkeit der Messung. In der Regel sind die Verhältnisse so gelagert, daß der Aufwand der Messung um so stärker steigt, je genauer die Messungen durchgeführt werden.¹⁾ Da jedoch auch Wachstumsmessungen unter dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit stehen, wird man geneigt sein, einen Kompromiß zu schließen, indem versucht wird, jeweils den Genauigkeitsgrad anzustreben bzw. zu erreichen, der der vorgegebenen Zwecksetzung am besten entspricht und gleichzeitig den geringsten Aufwand verursacht. Demzufolge kommen unter Umständen sogar Näherungslösungen in Betracht, wenn die entstehenden Schwierigkeiten auf andere Art nicht überwunden werden können. Im Zweifel sind sogar Schätzwerte akzeptabel.

Eine andere Besonderheit bei Wachstumsmessungen muß hervorgehoben werden. Da Wachstumsmessungen die Veränderungen von absoluten Werten in einem bestimmten Zeitraum zum Gegenstand haben, kommt es oft nicht darauf an, die absoluten Werte in ihrer Größe genau zu erfassen, da sich diese Ungenauigkeiten bei der Messung der Veränderungen dann nicht auswirken, wenn bei allen Größen die gleichen Abweichungen aus gleichen Ursachen und in gleicher Höhe auftreten.²⁾

Wesentlichen Einfluß auf die Genauigkeit von Wachstumsmessungen hat neben den genannten Faktoren auch die Wahl der Maßstäbe.

¹⁾Vgl. hierzu die Ausführungen bei Kern, Werner: a.a.O., S. 97 ff.

²⁾Diese Feststellung trifft Kern, Werner: a.a.O., S. 98 in bezug auf die Messung des Kapazitäts-Ausnutzungsgrades.

d. Die Anforderungen an die Maßstäbe

Bevor auf die Frage der Anforderungen an die Maßstäbe eingegangen wird, soll dem Problem der Abgrenzung der Wachstumsmessungen in zeitlicher Hinsicht nachgegangen werden. Das Wachstum wurde bereits als ein Begriff der langen Periode gekennzeichnet, d. h. es handelt sich nicht um eine zeitpunkt-, sondern zeitraum-bezogene Größe. Als Messungszeitraum wurde bereits das Kalenderjahr vorgeschlagen.¹⁾ Gegen einen kürzeren Zeitraum spricht vor allem, daß Beschäftigungsschwankungen das Ergebnis stark beeinflussen. Wenn z.B. in einem Monat der Umsatz infolge geringer Inanspruchnahme der KonsG durch die Mitglieder 100.000,-- DM beträgt und in dem folgenden bei Vollauslastung der Kapazitäten auf 200.000,-- DM steigt, kann nicht von einem Wachstum gesprochen werden. Außerdem birgt der Monat als Vergleichsgrundlage den Nachteil, daß sich Saisonschwankungen direkt auf das Ergebnis auswirken. Beide (Beschäftigungs- und Saisonschwankungen) sollen aber aus der Betrachtung eliminiert werden. Aus diesen Gründen kommt der Monat als Zeitraum nicht in Betracht. Bei langen Zeitperioden werden kurzfristige Schwankungen nivelliert.²⁾ Insofern bietet sich die Wahl des Kalenderjahres als Messungszeitraum an. Einige Gründe sprechen besonders für diesen Zeitraum:

1. Die Werte eines Kalenderjahres lassen sich verhältnismäßig leicht ermitteln (aus Jahresabschlüssen und Statistiken).
2. Die Zwecksetzungen der Messung werden in hohem Maße erfüllt, da ein im Zeitablauf gleichbleibender Vergleichszeitraum festgelegt ist und da

¹⁾ Siehe S. 22.

²⁾ Vgl. hierzu auch Kern, Werner: a.a.O., S. 102.

KonsGen in Jahresabständen bilanzieren.¹⁾

Der Frage der Wachstumsmaßstäbe kommt große Bedeutung zu. Allerdings ist die Kennzeichnung und Bestimmung der Maßstäbe von mehreren Einflußfaktoren abhängig, die sich z.T. gegenseitig determinieren.

1. Der Unternehmenstyp hat Bedeutung für die Maßstabswahl, da eine Anpassung an die besondere Struktur einer Unternehmung gewährleistet sein muß.
2. Die Zwecke der Wachstumsmessungen bedingen die Eignung einzelner Maßstäbe.
3. Fragen der Messung und Meßbarkeit schlechthin sind die dritte Determinante, die die Maßstäbe bestimmen.

Wenn es nun gilt, die Anforderungen herauszukristallisieren, die an die einzelnen Maßstäbe gestellt werden, dann wird hier an die Gedankengänge Kerns angeknüpft, der diese Problematik im Zusammenhang mit Kapazitätsmessungen eingehend erörtert.²⁾

1. Der Maßstab muß die Wachstumsausprägung ausreichend charakterisieren.
2. Das Wachstum soll als prozentuale Veränderung der absoluten Größe gefaßt werden oder als absoluter Änderungsbetrag.

¹⁾ Das Kalenderjahr in eine effektive Leistungszeit (Arbeitstage pro Jahr) und eine ungenutzte Zeit (Feiertage und Sonntage) abzugrenzen, bleibt außer Betracht, weil durch eine derartige (wenn auch mögliche) Differenzierung die Messung erheblich erschwert würde. Allerdings muß dadurch die unterschiedliche Leistungszeit der Jahre von z.T. 52 bzw. 53 Wochen in Kauf genommen werden.

²⁾ Vgl. Kern, Werner: a.a.O., S. 154 ff.

3. Durch den Maßstab muß die positive Größenänderung der jeweiligen Wachstumsausprägung exakt zum Ausdruck kommen. Er muß alle Faktoren enthalten, die von der jeweiligen Wachstumsausprägung in ihrer positiven Größenänderung abhängig sind, andererseits dürfen keine Einflüsse zur Geltung kommen, die von dieser Ausprägung und ihrer Veränderung losgelöst, d.h. unabhängig sind.
4. Es muß vollkommene Reagibilität der zu messenden Größen auf Schwankungen in der Größenänderung der Wachstumsausprägungen gegeben sein.
5. Die Beachtung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit besagt, daß die Messungen mit möglichst geringem Aufwand durchführbar sein sollen.
6. Die Wahl des Maßstabes soll in der Weise erfolgen, daß eine Kombination zu Gruppenwerten ermöglicht wird.
7. Der jeweilige Maßstab muß über längere Zeiträume vorhanden sein, damit ein langfristiger Wachstumsprozeß überhaupt erfaßt werden kann. Zumindest ist es erforderlich, daß bei Änderungen der Maßstabswahl eine eindeutige Umrechnung der Meßergebnisse auf den neu gewählten Maßstab möglich ist.
8. Die Maßstäbe müssen so gewählt werden, daß möglichst alle Meßergebnisse der verschiedenen Maßstäbe für die unterschiedlichen Ausprägungen des Wachstums zu Vergleichszwecken in Beziehung gesetzt werden können.
- e. Die Arten der Maßstäbe für die Messung der Wachstumsausprägungen und ihre Beurteilung

Nachdem im letzten Abschnitt auf die Anforderungen hingewiesen wurde, die an die Maßstäbe gestellt werden müssen, sind die Arten der Maßstäbe für Wachstumsmes-

sungen darzustellen. Dabei wird methodisch so vorgegangen, daß zunächst die in der Literatur angeführten Maße genannt werden, um danach eine Systematik der für die Messung der gekennzeichneten Wachstumsausprägungen in Frage kommenden Maßgrößen zu entwickeln.

Grundsätzlich kommen für Messungen des einzelwirtschaftlichen Wachstums eine Reihe von Daten oder Maßgrößen in Betracht, die einzeln oder kombiniert angewandt werden können. Die Vielzahl der Maßgrößen ergibt sich schon aus den verschiedenen Formen der Messung (direktes und indirektes Messen). Als Auswahlkriterium für eine Gliederung "dienen die Aufgabenstellung und die Art der Untersuchung, die Verfügbarkeit der erwünschten Daten und der Grad ihrer Fehlerhaftigkeit"¹⁾.

In der Literatur werden als Wachstumsmaße die Produktionskapazität,²⁾ das Gesamtvermögen (total assets),³⁾ das Anlagevermögen,⁴⁾ das Sachkapital,⁵⁾ die Anzahl der Beschäftigten,⁶⁾ die Summe der Personal-, Abschrei-

1) Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 85.

2) Vgl. Baumol, W.J.: On the Theory of the Expansion of the Firm, in: (AER=) American Economic Review, Bd. 52, 1962, S. 1079 - 1085; Penrose, Edith Tilton: a.a.O., S. 25; Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 498.

3) Vgl. Ijiri, Yuji und Herbert A. Simon: Business Firm Growth and Size, in: (AER =) American Economic Review, Bd. 54, 1964, S. 79.

4) Vgl. Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 498; Penrose, Edith Tilton: a.a.O., S. 200.

5) Diese Maßgröße wird von Tinnefeld besonders herausgestellt. Vgl. Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 54 f.

6) Vgl. Müller, Walter: a.a.O., S. 186.

bungs- und Zinskosten,¹⁾ die Leistungsmenge,²⁾ der Umsatz,³⁾ die Wertschöpfung,⁴⁾ der Erfolg,⁵⁾ die Bilanzsumme⁶⁾ und der Kapitalwert oder Börsenkurs genannt.⁷⁾ Daß neben diesen Ausdrücken für das Wachstum außerdem andere Maßstäbe (Hilfsgrößen) möglich sind, ist bereits deutlich geworden. Im übrigen sind für Wachstumsmessungen z.T. dieselben Maßgrößen relevant wie für die Bestimmung der Betriebsgröße.⁸⁾

Die Aufzählung der in der Literatur verwandten Maßgrößen hat die Schwierigkeit der Maßstabswahl gezeigt, ohne daß sich für die weiteren Untersuchungen ein allgemeingültiges Maß abgezeichnet hätte. Es kommt nun darauf an, für jede der als relevant erkannten Wachstumsausprägungen diejenige Maßgröße herauszuarbeiten, die den aufgestellten Anforderungen am besten entspricht. Zunächst werden in Tabellenform die möglichen Maßgrößen den Wachstumsausprägungen zugeordnet:

1) Vgl. Baumberger, H.U.: a.a.O., S. 12.

2) Vgl. Grimm, Joachim: a.a.O., S. 40.

3) Vgl. Agthe, Klaus: a.a.O., S. 466; Riebel, Paul: a.a.O., S. 211; Dällenbach, Alex M.: Die Unternehmensentwicklung und ihre Einflußgrößen, in: Industrielle Organisation, 33. Jg. 1964, S. 324; Langenegger, Ernst: Probleme der Wachstumsfinanzierung, in: Die Unternehmung, 18. Jg. 1964, S. 201.

4) Vgl. Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 24 f.; Müller, Walter, a.a.O., S. 186.

5) Vgl. Agthe, Klaus: a.a.O., S. 466; Young, Robert B.: Keys to Corporate Growth, in: Harvard Business Review, Bd. 39, 1961, Nr. 6, S. 52.

6) Vgl. Albach, Horst: a.a.O., S. 10.

7) Vgl. Young, Robert B.: a.a.O., S. 52.

8) Zum Problem der Messung der Betriebsgröße vgl. Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 35 ff.; im Bereich der Genossenschaften Stupka, Johannes: Objekte und Leistungen, a.a.O., S. 39 f.; Karaschewski, Christel: Das Größenproblem bei den Konsumgenossenschaften, Erlangen 1953, S. 34 ff.; Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 107 ff.; Seraphim, Hans-Jürgen: Probleme der Großgenossenschaft, a.a.O., S. 61 f.

Tabelle 1: Maßstäbe für die Messung der Ausprägungen des Wachstums

	Mengen	Werte	Werte des Jahresabschlusses
a) menschliche Arbeit	Arbeiterzahl, Angestelltenzahl, Arbeitsplätze, Gesamtzahl aller Arbeitnehmer	Löhne, Gehälter, Brutto- oder Nettobeträge	Personalaufwand
b) Betriebsmittel	Anzahl d. Betriebsmittel, Ausbreitungs- und Fassungsvermögen qm, cbm usw.	Tagespreise, Bruttowerte, z.B. Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten oder Wiederbeschaffungspreise	Abschreibungen, Anlagevermögen und evtl. Umlaufvermögen (Gesamtvermögen)
c) Kapital		betriebsnotwendiges Kapital	Kapitaleinsatz, Geschäftsanteile, Geschäftsguthaben, Gesamtkapital, Eigenkapital, bereinigte Bilanzsumme
d) Ausbringung	Stück, Volumen, Flächen, Gewicht, Postenzahlen	Festwerte	Umsätze, Herstellungskosten, Selbstkosten, Nettoproduktionswert, Bilanzsumme, Mitgliederumsätze
e) Sortiment	Anzahl d. verschiedenen Produkte, Produktgruppen		Gesamtumsatz
f) Produktionstiefe	Anzahl d. Produktionsstufen		Nettoproduktionswert, Nettowarenspanne
g) Mitgliederzahl	Zahl d. Mitglieder, Zahl d. aktiven Mitglieder	Einkommen der Mitglieder	Höhe d. Kapitalbeteiligung (d.h. Geschäftsguthaben), Höhe d. Mitgliederumsätze

Als Maßeinheiten bieten sich, wie die Tabelle 1 zeigt, Mengengrößen, Werte und in der Kategorie der Wertgrößen besonders die Werte des Jahresabschlusses an. Zeitgrößen sind von vornherein aus der Betrachtung ausgeschlossen, da sie aus verschiedenen Gründen wenig geeignet sind. Zum einen existieren Zeitmaßstäbe lediglich bei der Verbrauchsfeststellung von Betriebsmitteln und Arbeitskräften. Für die anderen in der Tabelle aufgeführten Wachstumsausprägungen, wie z.B. das Sortiment und die Produktionstiefe, ist der Zeitmaßstab unbrauchbar. Es lassen sich in diesen Fällen keine Anknüpfungspunkte für den Einsatz von Zeitmaßstäben finden. "Zeitmaßstäbe sind gewissermaßen mit dem Zeitfaktor gewichtete Mengenmaßstäbe."¹⁾ Für den Faktor Betriebsmittel könnte z.B. die in einer Zeitperiode zur Verfügung stehende Leistungszeit (maximale, optimale oder minimale) angegeben werden oder die tatsächliche Zeit der Inanspruchnahme. Dabei treten noch folgende Schwierigkeiten auf. Der Zeitmaßstab spiegelt nicht die effektiv bestehenden Qualitätsunterschiede wider, er abstrahiert von diesen, denn Betriebsmittelzeit einer Anlage A ist eben nicht gleich Betriebsmittelzeit einer Anlage B, sofern diese Anlagen nicht homogen sind, was in der Regel nicht der Fall ist. Dagegen besteht der Vorteil derartiger Messungen mit Hilfe der Zeitmaßstäbe darin, daß die Ermittlung der Werte verhältnismäßig einfach vorgenommen werden kann. Außerdem wirkt sich der Umstand günstig aus, daß sich die Zeitgrößen leicht zu aggregierten Größen zusammenfassen lassen.

Die dargestellte Tabelle enthält nicht alle Maßgrößen, wie die Erwähnung des Zeitmaßstabes bereits deutlich werden läßt. Es handelt sich dann meist um Maßgrößen

¹⁾Kern, Werner: a.a.O., S. 159.

für eine indirekte Messung; diese können schon deswegen nicht vollzählig behandelt werden, weil das indirekte Messen in mehrstufiger Form vorgenommen werden kann, so daß die in derartigen Fällen gewählten Maßeinheiten von dem zu messenden Objekt sachlich stark abweichen.

Wenn hier nun das Wachstum für jede Ausprägung gemessen werden soll, kann man jeweils für ein Jahr eine Wachstumsrate ermitteln. Wittmann hat in diesem Zusammenhang den Begriff der betriebsindividuellen Wachstumsrate geprägt.¹⁾ "Man versteht darunter zweckmäßigerweise das Wachstum pro Zeiteinheit und zwar das mittlere Wachstum oder den Anstieg des Wachstumstrends und nicht den effektiven Wachstumsverlauf, wie er sich aus der variablen Größe und den unterschiedlichen zeitlichen Abständen der einzelnen Wachstumsschritte ergibt."²⁾ Das bedeutet an einem konkreten Beispiel, daß die Wachstumsrate des Umsatzes für ein Jahr an der Veränderung des Gesamtumsatzes gegenüber dem Vorjahresumsatz festgestellt wird, und zwar die Veränderung als Prozentsatz auf den Vorjahresumsatz bezogen.

zu a). Die Messung des Wachstums des Einsatzes der menschlichen Arbeit beinhaltet die Feststellung der quantitativen Größenänderung dieses Faktors in einem Jahr. Fraglich erscheint, an welchem der in der Tabelle aufgeführten Mengen- bzw. Wertmaßstäbe diese Ausprägung des Wachstums zweckmäßigerweise festgestellt werden sollte. Zunächst zu den Mengenmaßstäben, von denen die Arbeiterzahl, die Angestelltenzahl, die Gesamtzahl aller Arbeitnehmer oder die Zahl der Arbeitsplätze als relevant erkannt wurden.

¹⁾Vgl. Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 516.

²⁾Müller, Walter: a.a.O., S. 190.

Die Wachstumsrate der Arbeiterzahl zu erfassen, bedeutet in der Praxis ein ziemlich ungenaues Verfahren.

Die Nachteile resultieren aus folgendem:

1. Die Erfassung der Änderungsrate der Arbeiterzahl reicht nicht aus, um die Erhöhung des Gesamteinsatzes menschlicher Arbeit in der KonsG zu erfassen, denn damit ist nur ein verhältnismäßig kleiner Teil der Arbeitskraft erfaßt. In der Mehrzahl der KonsGen stellt die Arbeiterzahl nur einen geringen Prozentsatz der Gesamtzahl aller Arbeitnehmer dar, weil der Anteil der Produktion an den Leistungen der Genossenschaft oft gering ist, so daß die Proportionalität zwischen Maßstab und Meßobjekt nicht hinreichend gewahrt ist.
2. Die Feststellung der Änderungsrate der Arbeiterzahl berücksichtigt nicht, daß Qualitätsunterschiede hinsichtlich der Arbeit bestehen. Es sei nur auf die fachlichen Unterschiede zwischen einem Hilfsarbeiter und einem Facharbeiter hingewiesen. Bei dieser Messung "setzt man stillschweigend eine gleichartige Qualität der geleisteten Arbeit voraus."¹⁾
Demgegenüber kann als Vorteil die Einfachheit dieses Verfahrens genannt werden.
Zieht man die zweite genannte Maßgröße, nämlich die Angestelltenzahl, in Betracht, so ergeben sich grundsätzlich die gleichen Aspekte, allerdings stellt die Angestelltenzahl in den meisten KonsGen einen wesentlich höheren Prozentsatz an der gesamten Arbeitnehmerzahl dar als die Arbeiter.

¹⁾ Reuss, Gerhart E.: Produktivitätsanalyse - Ökonomische Grundlagen und statistische Methodik, Basel, Tübingen 1960, S. 77.

Die Messung der Änderungsrate der Gesamtzahl aller Arbeitnehmer ist am günstigsten, weil alle in der KonsG tätigen Menschen erfaßt werden. Nachteilig wirkt sich wie auch bei den bisher genannten Maßgrößen aus, daß die Leistungskraft der Arbeit und die Leistungsintensität unberücksichtigt bleiben. "Die bloße Existenz des Faktors Arbeit ist noch keinesfalls ein sicherer Anhaltspunkt, um das Leistungsvermögen dieses Faktors zum Ausdruck zu bringen."¹⁾ Zieht man die Zahl der Arbeitsplätze und ihre Veränderung im Zeitablauf zur Messung heran, so stellen sich die gleichen Probleme, nur daß in diesem Fall vom Menschen abstrahiert wird und die objektive Größe Arbeitsplatz erfaßt wird. Zusätzliche Schwierigkeiten resultieren dann aus der Bestimmung der für Meßzwecke geeigneten Größe. Es kommen die maximale, optimale und durchschnittliche Anzahl der Arbeitsplätze in Frage. Am geeignetsten erscheint davon die letztere Größe.

Den Mengenmaßstäben steht als weitere Kategorie die Gruppe der Wertmaßstäbe gegenüber. Diese können grundsätzlich als gewichtete Mengengrößen aufgefaßt werden. Die Anwendung der Wertmaßstäbe ist auf die schwerwiegenden Nachteile der Mengeneinheiten zurückzuführen. Die Wertmaßstäbe bringen die Leistungsintensität zum Ausdruck, und vor allem ist "der Wert ... der einzige Leistungsmaßstab, der sich über alle Betriebsteile und Branchen hinweg additionsfähig erweist und Vergleiche auch zwischen inhomogenen Leistungen ermöglicht."²⁾ In der Tabelle sind die Wertmaßstäbe nochmals aufgespalten in Jahresabschlußwerte. Unter der Kategorie Jahresabschlußwerte werden alle Werte zusammengefaßt, die sich aus der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie aus den laufenden Veröffentlichungen des Geschäftsbe-

¹⁾ Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 47

²⁾ Kern, Werner: a.a.O., S. 160.

richtes ergeben.¹⁾

Die Schwierigkeiten der Anwendung von Wertmaßstäben für Wachstumsmessungen resultieren aus folgendem:

- a) Wertmaßgrößen enthalten als Ungenauigkeitsfaktoren unterschiedliche Wertansätze, die auf verschiedene Bewertungsarten zurückzuführen sind.
- b) Geldwert- und Preisschwankungen können die Ergebnisse wesentlich beeinträchtigen. Vor allem bei Vergleichen über längere Zeitperioden leidet die Aussagefähigkeit derartiger Werte.²⁾ Methodisch können diese Mängel durch Umrechnungen ausgeschaltet werden, was unter Umständen erhebliche Mehranforderungen bedeutet.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen über die Wertmaßstäbe im allgemeinen wird ihre Anwendungsmöglichkeit für die Messung menschlicher Arbeitskraft in KonsGen untersucht.

Eine Eingrenzung auf die eine der beiden Kategorien (Löhne für Arbeiter oder Gehälter für Angestellte) ist für Wachstumsmessungen ungeeignet, da dann jeweils nur ein Teil der gesamten menschlichen Arbeitskraft in der Genossenschaft erfaßt würde. Bei der Erfassung der Position Löhne und Gehälter treten zusätzliche Einflußfaktoren auf, über die man sich Klarheit verschaffen muß. Bei diesen Maßgrößen ist grundsätzlich die Leistungsintensität und die Qualität der Arbeit erfaßt, jedoch in unterschiedlichem Maße. Bei Akkordlöhnen ist die Qualität und Intensität der Arbeit am weitesten berücksichtigt, bei Zeitlöhnen wird ebenso eine Durchschnittsleistung zugrunde gelegt wie bei der Bemessung der Gehälter, die Schwierigkeit der Arbeit wird bei beiden durch Aufstellung von Anforderungsmerkmalen be-

¹⁾Vgl. die Ausführungen Brockhoffs zur Anwendung von Bilanzwerten als Wachstumsmaße; Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 87 ff.

²⁾Vgl. Kern, Jerner: a.a.O., S. 161.

rücksichtigt. Nachteilig wirkt sich außerdem aus, daß die Löhne und Gehälter durch außerbetriebliche und innerbetriebliche Größen in ihrer Höhe beeinflußt werden, die mit der Arbeitsleistung in keiner direkten Beziehung stehen. Es handelt sich einmal um Tarifänderungen, zum anderen um freiwillige Sozialaufwendungen, Urlaubs-, Weihnachtsgelder usw.¹⁾ Diese zusammengefaßte Größe der Löhne und Gehälter kann grundsätzlich aus der Gewinn- und Verlustrechnung einer KonsG (§ 33 f. I Z. 1 GenG²⁾) entnommen werden, wodurch ihre Eignung wegen der leichten Erfäßbarkeit unterstrichen wird.

Es bleibt festzuhalten, daß in bezug auf den Faktor Arbeit die Messung des Wachstums der KonsG am zweckmäßigsten an der positiven prozentualen Größenänderung des Postens der Gewinn- und Verlustrechnung Löhne und Gehälter durchgeführt werden sollte.³⁾ Das Wachstum des Einsatzes dieses Faktors wird ermittelt, indem der absolute Änderungsbetrag des Postens Löhne und Gehälter zweier aufeinanderfolgender Jahre errechnet wird. Dieser absolute Betrag kann als Wachstumsrate ausgedrückt werden, indem er als Prozentsatz des ursprünglichen Wertes ausgerechnet wird.

zu b). Die Messung des Faktors Betriebsmittel in seiner Größenänderung beinhaltet eine Reihe von Teilproblemen. Zunächst wurde der Begriff in einem sehr weiten Sinne ausgelegt und auch Anlagen mit einbezogen, die nicht unmittelbar dem Produktionsprozeß dienen, wie z.B. Gebäude, Grundstücke usw.⁴⁾

¹⁾Vgl. Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 49.

²⁾Allerdings gilt das Schema des 33 f. für die Gewinn- und Verlustrechnung nicht für alle Genossenschaften. Vgl. Lang-Weidmüller: Genossenschaftsgesetz (Kommentar), 28. Aufl., Berlin 1965, S. 99.

³⁾Anderer Ansicht dagegen Tinnefeld, der der mengenmäßigen Messung des Faktors Arbeit den Vorzug gibt. Vgl. Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 49.

⁴⁾Siehe S. 25 f.

Die Betriebsmittel lassen sich grundsätzlich in Mengen- oder Wertgrößen messen. Eine Erfassung der Betriebsmittel in Mengengrößen, z.B. in Anzahl der Anlagen oder durch Angabe der Flächenausdehnung bzw. in cm, Volumen usw., stößt auf vielfache Schwierigkeiten. Gegen diese Meßmethode ist einzuwenden, daß die Mengenkennzeichnung noch nichts über die Qualität der Betriebsmittel aussagt. Dieses Verfahren führt nur dann zu genauen Ergebnissen, wenn alle Betriebsmittel qualitativ gleichwertig sind. Das ist in der Praxis nicht der Fall, da die Anlagen nicht homogen und infolgedessen auch nicht zu Gesamtgrößen aggregierbar sind.¹⁾ Aus diesem Grunde sind Mengengrößen zur Kennzeichnung des Wachstums der Betriebsmittel abzulehnen.

Es bieten sich daher Wertmaßstäbe zur Kennzeichnung des Wachstums von Betriebsmitteln an. Das entscheidende Kriterium für die Anwendung von Wertmaßstäben liegt darin, daß mit ihrer Hilfe heterogene Größen zu Gesamtgrößen aggregierbar sind. Fraglich erscheint die Wahl des geeigneten Wertmaßstabes. Dieser muß dadurch charakterisiert sein, daß er die Größenänderung des Gesamteinsatzes der Betriebsmittel abbildet.

Zunächst sollen die Bilanzwerte, die die Betriebsmittel darstellen, einer kritischen Untersuchung unterzogen werden.

Die Bilanzwerte - auch Buch- oder Restwerte genannt -, die die Betriebsmittel im gekennzeichneten Sinne darstellen, sind das Anlagevermögen und die Beteiligungen. Bilanzwerte stellen Nettowerte dar, wie bereits der

¹⁾ Vgl. Reuss, Gerhart E.: a.a.O., S. 83 f.; Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 60 f.; Koch, Helmut: a.a.O., S. 85; Kern, Werner: a.a.O., S. 158.

Ausdruck Restwerte andeutet, die dadurch zustande kommen, daß von einem Bruttowert die eintretenden Wertminderungen abgezogen werden (Ausnahme wenn die indirekte Abschreibungsmethode angewandt wird). Sie besitzen nur dann Aussagefähigkeit für Wachstumsmessungen, wenn sie die Größenänderung des Faktors Betriebsmittel eindeutig widerspiegeln. Das ist in gewisser Weise verwirklicht.

1. Ausgangspunkt für den Wertansatz in der Bilanz einer Kongs bilden die Anschaffungs- bzw. Herstellkosten.¹⁾ Insofern liegt ein einheitlicher Bewertungsmaßstab zugrunde.
2. Zugänge im Anlagevermögen sind bilanzierungspflichtig und getrennt auszuweisen.
3. Abgänge werden getrennt ausgewiesen.

Andererseits kann eine wesentliche Beeinträchtigung der Aussagefähigkeit der Bilanzwerte durch die Abschreibungspolitik eintreten. Die weitgesteckten Bewertungsgrenzen des GenG lassen ein Abweichen der Abschreibungen von den tatsächlich eingetretenen Wertminderungen zu. Eine zu hoch bemessene Abschreibung bewirkt zweierlei:

- a) Wenn die Abschreibung mit den Zugängen zum Anlagevermögen saldiert wird, bewirkt sie ein Sinken der Wachstumsrate. Da die Abschreibungen in ihrer Höhe jährlich starken Schwankungen ausgesetzt sind, werden sie bei der Berechnung des Wachstumsbetrages außer acht gelassen.
- b) Die zu hoch bemessene Abschreibung führt zu einem niedrigeren Endbestand des Anlagevermögens. Da dieser Bemessungsgrundlage für die Berechnung der Wachstumsrate des nächsten Jahres ist, wird diese c.p. höher ausfallen.

¹⁾Vgl. hierzu § 33 c GenG.

Schließlich wirkt sich negativ aus, daß in den Zugängen zum Anlagevermögen auch die Reinvestitionsrate enthalten ist.¹⁾

Damit tritt deutlich hervor, daß zwischen dem Maßstab bilanzielles Anlagevermögen und seiner positiven Größenänderung und dem Wachstum der Betriebsmittel keine feste Proportionalität besteht. In dem verwendeten Maßstab kommen Einflußfaktoren der bilanziellen Bewertung zum Ausdruck, die von der Größenänderung der Betriebsmittel unabhängig sind, worunter die Genauigkeit und Aussagekraft dieser Maßgröße beeinträchtigt wird.

Die Verwendung der Bilanzwerte zur Messung des Wachstums der Betriebsmittel enthält andererseits folgende Vorteile:

1. Beim Wachstumsvergleich von KonsGen ist günstig zu vermerken, daß für alle KonsGen die gleichen Bewertungsvorschriften maßgeblich sind,²⁾ so daß trotz aller Unterschiede in der Abschreibungspolitik ähnliche Bewertungsgrundsätze vorherrschen.
2. Der Ausdruck des Wachstums in Werteinheiten ist die Voraussetzung für eine Aggregation der verschiedenen Betriebsmittelqualitäten. Dieser Vorteil gilt in gleichem Maße für andere Wertgrößen zur Messung des Wachstums von Betriebsmitteln.
3. Die Veränderungen des Anlagevermögens als Maßausdruck des Wachstums zu verwenden, ermöglicht zwischenzeitliche und vor allem zwischenbetriebliche Vergleiche, da KonsGen Bilanzen veröffentlichen.

1) Vgl. Albach, Horst: a.a.O., S. 15.

2) Ausnahme besteht, wenn die Unternehmung zwar nach genossenschaftlichen Grundsätzen geleitet wird, aber nicht in genossenschaftlicher Rechtsform firmiert.

4. Die Ermittlung von Bilanzwerten ist mit geringem Aufwand verbunden.

Neben die Kategorie Bilanzwerte treten andere Wertmaßstäbe, die die Größenänderung der Betriebsmittel zu messen in der Lage sind.

Es kommt z. B. der Ansatz zu Tagespreisen in Betracht, für den Wittmann eintritt.¹⁾ Dieser Wert wäre am geeignetsten, da er die tatsächlichen Werte, und zwar Marktwerte, wiedergibt, die sich bei einem Kauf ergeben würden. Nachteilig wirken sich jedoch zwei Faktoren aus:

1. Es bestehen nicht für alle Anlagegüter Marktwerte, so daß der Zwang besteht, Schätzungen durchzuführen, die die Genauigkeit der Wertansätze wesentlich beeinträchtigen können.
2. Bereitet die Ermittlung der aktuellen Tageswerte schon Schwierigkeiten, so ist ihre Berechnung für zwischenbetriebliche oder zwischenzeitliche Vergleiche mit unüberwindlichen Schwierigkeiten verbunden. Man könnte dann nur noch grobe Schätzwerte ansetzen. Daher scheidet dieser Wertansatz aus.

Die andere Kategorie möglicher Wertansätze sind Bruttogrößen. Diese geben den Neuwert der eingesetzten Betriebsmittel wieder. Als Ansatz kommen Anschaffungs-, Herstellungskosten oder Wiederbeschaffungspreise in Frage.²⁾ Tinnefeld hält die Bruttogrößen in Form der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten für die geeigneten Maßstäbe zur Messung des Sachkapitals. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Tinnefeld als Zweck der Messung die Ermittlung der potentiellen Leistungskraft des be-

¹⁾Vgl. Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 498.

²⁾Vgl. Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 71.

trieblichen Sachkapitals setzt und von einem engeren Begriff Betriebsmittel ausgeht. Da in dieser Arbeit von einem weiten Betriebsmittelbegriff ausgegangen wird, der auch Sachgüter einbezieht, die nur mittelbar zur Leistungsfähigkeit beitragen, wie z. B. nicht genutzte Gebäude und Grundstücke, kann die Feststellung der potentiellen Leistungsfähigkeit nicht Zweck dieser Messung sein. Vielmehr geht es darum festzustellen, welche Größenänderungen im Betriebsmittelbestand in seiner Gesamtheit eintreten, und zwar wertmäßig. Hierzu sind die Bruttomaßgrößen ungeeignet, da sie den Wertverzehr der abnutzbaren Anlagen ignorieren und sie solange in Höhe der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten ansetzen, bis sie aus dem Produktionsprozeß ausscheiden. Wenn die Leistungsfähigkeit gemessen werden soll, mag diese Betrachtungsweise günstig sein, für die hier verfolgten Zwecke ist sie zu stark technisch orientiert. Denn wenn die Mengengrößen in Geldeinheiten gewichtet werden, dann muß darauf geachtet werden, daß die tatsächlichen Werte, d.h. Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich eingetretene Wertminderungen, durch die Bewertung in weitgehendem Maße zum Ausdruck kommen, während doch die Bruttogrößen von tatsächlich eintretenden Wertveränderungen abstrahieren. Insofern sind beide Formen der Bruttomaßgrößen abzulehnen sowohl die Bewertung zu Anschaffungs- bzw. Herstellkosten als auch die Bewertung zu Wiederbeschaffungspreisen. Was die statistische Messung anbetrifft, hat Tinnefeld verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt.¹⁾ Es zeigt sich jedoch, daß ihre Anwendung in der KonsG kompliziert und z. T. mit Schätzungen verbunden ist. Für Vergleichszwecke sind sie daher noch weniger geeignet.

¹⁾Vgl. Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 72 f.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Wachstumsrate der Betriebsmittel errechnet wird, indem der Saldo aus Zugang und Abgang im Anlagevermögen als Prozentsatz auf den Anfangsbestand des Anlagevermögens bezogen wird.

zu c). Die Messung des Kapitalwachstums kann nur in Wertgrößen erfolgen. Es treten eine Reihe von bilanziellen Kapitalpositionen in den Vordergrund, die für Messungszwecke geeignet erscheinen. Nach dem Umfang können unterschieden werden: Geschäftsguthaben, Eigenkapital, Fremdkapital und Gesamtkapital.

Zunächst bietet sich das Gesamtkapital als Maßeinheit an. Sie ist jedoch nicht identisch mit der Maßgröße der bereinigten Bilanzsumme. Letztere ergibt sich durch Subtraktion der Rechnungsabgrenzungsposten von der Bruttobilanzsumme. Die bereinigte Bilanzsumme ist deshalb nicht aussagekräftig, weil die Höhe stiller Reserven nicht zum Ausdruck kommt und die Wertberichtigungen zu einer Aufblähung der Bilanzsumme führen. Bei der Berechnung der Gesamtkapitalgröße einer KonsG müßte dagegen versucht werden, alle Eigenkapital- und Fremdkapitalbestandteile zu erfassen. "Die in der üblichen handelsrechtlichen Bilanz vorhandenen stillen Anschaffungs- und Wiederbeschaffungswertrücklagen sind also aufzulösen. Ferner ist die Bilanz von Korrekturposten für zu hoch ausgewiesene Aktiva (zum Beispiel Wertberichtigungen) und Passiva (zum Beispiel Verlustvortrag) zu bereinigen."¹⁾ Die in dieser Weise ermittelte Gesamtkapitalgröße wäre am geeignetsten unter dem Gesichtspunkt

¹⁾ Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 47.

der Genauigkeit. Die praktische Ermittlung dieses Wertes stößt auf Schwierigkeiten. Die Beurteilung der in der Bilanz der KonsG enthaltenen stillen Reserven bleibt einem externen Interessenten verborgen. Es bliebe nur die Möglichkeit der Schätzung, was zu erheblichen Ungenauigkeiten führen kann. Demzufolge bleibt nur der Verzicht auf die Erfassung der stillen Reserven, so daß das Gesamtkapital errechnet wird, indem von der Bilanzsumme der Handelsbilanz die Rechnungsabgrenzungsposten der Passivseite und die Höhe der Wertberichtigungen subtrahiert werden.

Zwar ist die Messung des Gesamtkapitalwachstums entscheidend, daneben kann jedoch außerdem festgestellt werden, wie hoch das Wachstum bei einzelnen Teilpositionen des Gesamtkapitals ist. Dabei ist an die Entwicklung des Eigenkapitals und der Geschäftsguthaben zu denken. Das Geschäftsguthabenkapital wird in der Bilanz ausgewiesen, so daß es leicht zu erfassen ist.

Neben dem Wachstum des Geschäftsguthabenkapitals ist die Erfassung der Eigenkapitalexpansion von Bedeutung. Das gesamte Eigenkapital setzt sich zusammen aus den Geschäftsguthaben, den Rücklagen (offenen und stillen) und dem Gewinn bzw. Verlust, soweit er den Rücklagen zugeführt wird. Allerdings können die stillen Reserven hier ebenfalls wegen der Schwierigkeit ihrer Ermittlung außer acht gelassen werden.

Die Gegenüberstellung der Wachstumsraten des Gesamt-, des Geschäftsguthaben- und des Eigenkapitals können dann Rückschlüsse darauf zulassen, aus welchen Quellen die Finanzierung im Zuge der Größenentwicklung der Genossenschaft erfolgt und welche Veränderungen dabei auftreten.

Das Kapitalwachstum läßt sich schließlich mit Hilfe der Rechnungseinheit betriebsnotwendiges Kapital erfassen. Diese Größe stellt stark auf die individuellen betrieblichen Gegebenheiten ab, indem die für den Produktionsprozeß nicht benötigten Kapitalteile außerhalb der Betrachtung bleiben. Diese Erfassungsmethode mag für viele betriebswirtschaftliche Aspekte zweckmäßig sein, für die Messung des Kapitalwachstums ist diese Methode aus folgenden Gründen ungeeignet:

1. Es kommt bei der Wachstumsmessung in erster Linie auf die Erfassung aller tatsächlich eingetretenen Veränderungen des Kapitals an unabhängig davon, wann ~~dieses~~ Kapital in betriebsnotwendiges Vermögen investiert wird.
2. Neben ~~die~~ theoretischen Einwendungen gegen diesen Maßstab treten erhebliche Schwierigkeiten der empirischen Erfassbarkeit. Ist schon die Abspaltung des betriebsnotwendigen Kapitals vom Gesamtkapital in der eigenen Unternehmung schwierig, so treten ihrer Ermittlung im zwischenbetrieblichen Vergleich unüberwindliche Schwierigkeiten entgegen, die nur durch grobe Schätzungen überwunden werden könnten.

zu d). Die positive Größenänderung der gesamten Ausbringung einer KonsG kann an der mengenmäßigen Ausbringung, an den Erzeugniseinheiten, gemessen werden. Damit steht ein Maßstab zur Verfügung, dessen Anwendung jedoch in der Regel zu großen Ungenauigkeiten führt. Genaue Ergebnisse werden mit dem Maßstab nur erzielt, wenn alle zu erfassenden Leistungen homogen sind.¹⁾ Diese Vorausset-

¹⁾Vgl. Koch, Helmut: a.a.O., S. 85; Grimm, Joachim: a.a.O., S. 40; Kern, Werner: a.a.O., S. 157.

zung liegt bei den Leistungen der KonsG nicht vor. Allenfalls könnte eine Erfassung in der Weise vorgenommen werden, daß mit Hilfe von Äquivalenzziffern die Erzeugnisarten gleichnamig gemacht werden.¹⁾ Das läßt sich nur bei enger Verwandtschaft der Produkte durchführen.

Neben diese Schwierigkeiten, die sich bei der Erfassung der Ausbringung einer KonsG durch den Maßstab Erzeugniseinheiten ergeben, treten die Probleme, die bei dem Vergleich des Wachstums der Ausbringung mehrerer KonsGen auftreten, wenn nämlich das Sortiment unterschiedlich zusammengesetzt ist. Abgesehen von diesen theoretischen Einwänden, lassen sich auch solche statistischer Meßbarkeit anführen. Fraglich ist z.B. die Wahl zwischen technisch maximaler, stückkostenminimaler oder effektiver Ausbringung.²⁾ Die Entscheidung dieser Frage ist von grundsätzlicher Bedeutung für die Messung, da sie auch bei der Anwendung der Wertmaßstäbe in Erscheinung tritt.

Die technisch maximale Ausbringungsmenge ist ein geeigneter Maßstab, da effektive Schwankungen in der Ausnutzung ausgeschaltet sind. Dieser Gesichtspunkt gewinnt für Wachstumsmessungen jedoch nicht die Bedeutung wie beispielsweise für Messungen zum Zwecke der Kapazitätspolitik. Gegen diese Maßgröße spricht die schwierige praktische Erfäßbarkeit, insbesondere im zwischenbetrieblichen Vergleich. Es bereitet schon Schwierigkeiten, in der eigenen Unternehmung die maximal mögliche Erzeugungsmenge zu berechnen, die Feststellung der Maximalausbringung einer fremden KonsG als externer Interessent dürfte nur aufgrund von Schätzungen möglich sein. Die glei-

¹⁾ Vgl. Bussé von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 51.

²⁾ Vgl. ebenda, S. 48 f.

chen Überlegungen sprechen gegen den Maßstab stückkostenminimale Ausbringungsmenge, obwohl diese Größe gerade bei KonsGen ihre Berechtigung besitzt, weil KonsGen aus Gründen optimaler Förderung ihrer Mitglieder diese Ausbringungsmenge anstreben. Dagegen ist die Produktionsmenge mit dem höchsten Gewinn bei KonsGen nicht zu suchen, da sie dem Förderungsprinzip widerspricht. Für Wachstumsmessungen erscheint die effektive Erzeugungsmenge die geeignete Maßgröße zu sein. Zwar sind in ihr alle kurzfristigen Schwankungen enthalten, diese haben aber die Tendenz, sich infolge des langfristigen Zeitraums eines Jahres auszugleichen und ergeben einen realen Durchschnittswert der Produktionsvergrößerung. Daß der Erfassung dieser effektiven mengenmäßigen Produktionsausbringung Schwierigkeiten entgegenstehen, sei nur erwähnt; im folgenden interessiert in erster Linie ihr wertmäßiger Ausdruck.

Der Leistungswert als Maßgröße bietet sich in verschiedenen Formen an, als Gesamtumsatz, Mitgliederumsatz oder Selbstkosten usw.

Der Gesamtumsatz ergibt sich durch Multiplikation der abgesetzten Erzeugniseinheiten mit den erzielten Absatzpreisen. Zunächst stellen sich folgende Probleme, die den Wert dieser Maßgröße bestimmen. Schwankungen der Absatzpreise beeinträchtigen das Ergebnis, was sich in bezug auf zwischenzeitliche und zwischenbetriebliche Vergleiche nachteilig auswirkt. Hinzu kommt, daß die konsumgenossenschaftlichen Absatzpreise, soweit sie das Mitgliedergeschäft betreffen, streng theoretisch gesehen, durch nachträgliche warenrückvergütungen, die nach der Höhe des Mitgliederumsatzes bemessen werden, korrigiert werden. Die Höhe der Warenrückvergütungen müßte daher vom Bruttoumsatz subtrahiert werden. Das geschieht jedoch in dieser Berechnung nicht, da die Rückvergütung

bei KonsGen seit 1954 den Charakter eines Rabattes hat und 3 % des Umsatzes nicht überschreiten darf.

Leicht erfaßbar wäre der Bruttoumsatz, wenn er bei KonsGen in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen würde. Zwar besteht bei KonsGen gemäß §§ 33 f. GenG die Notwendigkeit des Ausweises des Betriebs-Rohertrages bzw. des Warenrohgewinns. Bei dieser Größe handelt es sich aber nicht um den Bruttoumsatz, sondern um einen Nettoumsatz, der wie folgt zustande kommt.

Es ist "der Betrag (auszuweisen), der sich nach Abzug der Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, bei Handelsbetrieben nach Abzug der Aufwendungen für die bezogenen Waren sowie nach Abzug der unter 2 bis 5 gesondert auszuweisenden Erträge ergibt"¹⁾. Der Bruttoumsatz kommt in dieser Größe nicht zum Ausdruck, da eine Reihe von Saldierungen mit Aufwandspositionen vorgenommen werden, ehe die Nettogröße ausgewiesen wird. Der Bruttoumsatz der KonsG wird jedoch in der Regel im Geschäftsbericht veröffentlicht, so daß er auch einem externen Interessenten zugänglich ist.

Neben den Gesamtumsätzen kommen als Maßgrößen zur Erfassung der Ausbringung die Mitgliederumsätze in Betracht. Für ihre Erfassung spricht, daß sie der Hauptzweck des genossenschaftlichen Betriebes sind, während die Nichtmitgliederumsätze als Ergänzungsgeschäft auftreten. Da ihr Anteil am Gesamtumsatz aus den Veröffentlichungen der Jahresabschlüsse und des Geschäftsberichtes nicht regelmäßig hervorgehen, werden sie nicht weiter verfolgt.

Durch die Verwendung von Herstell- oder Selbstkosten werden zwar die Preisschwankungen des Absatzmarktes aus

¹⁾§ 33 f GenG.

der Betrachtung ausgeschlossen, es treten aber Ungenauigkeiten durch Kostenschwankungen auf, die kaum zu eliminieren sind.¹⁾ Nachteilig wirken sich auch die Schwierigkeiten der Erfäßbarkeit aus, da die Summe der Herstell- bzw. Selbstkosten dem externen Interessenten verborgen bleiben.

Als Meßmethode kommt schließlich die Rechnung mit Festwerten in Frage, bei der die Ausbringungsmengen mit konstant gehaltenen Werten (Preisen) eines Basisjahres multipliziert werden. Formelmäßig hat Tinnefeld dies dargestellt

$$J = \frac{Q_1 \cdot P_0}{Q_0 \cdot P_0} = 100, \quad \text{wobei } J \text{ der Index}$$

des Outputs ist, Q Mengen des Outputs, P Preise des Outputs, 1 = Größen der Berichtsperiode, 0 = Größen der Basisperiode.²⁾

Obwohl durch diese Rechnung Preisschwankungen ausgeschaltet werden und somit genaue Werte auftreten, ergeben sich für Wachstumsmessungen eine Reihe von Nachteilen:

1. Die Produkte unterliegen im Zeitablauf Qualitätsschwankungen, die nicht erfaßt werden.³⁾
2. Neu ins Sortiment aufgenommene Erzeugnisse sind schwierig zu bewerten.⁴⁾
3. "Die Vergleichbarkeit der mithilfe von Mengenindizes gewonnenen Outputwerte (ist) nur für kurze Zeiträume möglich ..., da langfristig gesehen die Gewichtungswerte unrealistisch sind."⁵⁾

1) Vgl. Kern, Werner: a.a.O., S. 162.

2) Vgl. Tinnefeld, Franz-Josef: a.a.O., S. 22.

3) Vgl. ebenda.

4) Vgl. ebenda.

5) Ebenda, S. 23.

4. Für zwischenzeitliche und zwischenbetriebliche Vergleiche wirkt sich außerdem besonders nachteilig aus, daß diese Festwerte von einem externen Interessenten nur aufgrund grober Schätzungen ermittelt werden können.

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, daß das Wachstum der Ausbringung einer KonsG am Gesamtumsatz gemessen wird, wie er im Geschäftsbericht ausgewiesen wird. Dabei werden die genannten Ungenauigkeiten bewußt in Kauf genommen, da dieser Maßstab den wesentlichen Vorteil der leichten Erfäßbarkeit im zwischenbetrieblichen als auch zwischenzeitlichen Vergleich beinhaltet.

zu e). Die Erfassung des Wachstums des Sortiments durch eine besondere Maßeinheit ist mit großen Schwierigkeiten behaftet. Es tritt zunächst die grundlegende Frage auf: Wann ist eine Produktdifferenzierung als neue Erzeugnisart aufzufassen. Eine Abgrenzung der Produkte kann nach verschiedenen Merkmalen vorgenommen werden - sie führt zur Bestimmung der Sortimentstiefe - z. B. nach den technischen Eigenschaften, nach den verwendeten Rohstoffen, nach den Verwendern oder nach Funktionen. Die Einstufung der KonsG in die Gruppe mit großer Sortimentstiefe hängt demnach von der engen bzw. weiten Fassung des Begriffs Produktart ab.¹⁾ Obwohl eine exakte Bestimmung des Unterschiedes zweier Erzeugnisse nicht möglich ist,²⁾ sollte versucht werden, eine Abgrenzung weitgehend nach objektiven Merkmalen vorzunehmen. Dann sind alle Differenzierungen des Sortiments zu erfassen, abgesehen von solchen, die allein in der Vorstellung der Käufer vorhanden sind, d. h. subjektiv bedingt sind.³⁾ Ähnliche Probleme treten auch bei der Ab-

¹⁾ Vgl. auch Penrose, Edith Tilton: a.a.O., S. 107, die hierfür ein anschauliches Beispiel gibt.

²⁾ Vgl. ebenda.

³⁾ Vgl. Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 41.

grenzung nach Warengruppen auf, wodurch die Sortimentsbreite festgelegt wird.

Die Erfassung des Sortiments durch einen quantitativen Ausdruck könnte durch den Maßstab Zahl der Produkte bzw. Warengruppen geschehen. Wegen der fehlenden Homogenität der Produkte bzw. Warengruppen könnte jedoch kein Gesamtausdruck ermittelt werden, weil eine Addition heterogener Güter nicht möglich ist. Auch der Versuch, eine Additionsfähigkeit durch Gewichtung der unterschiedlichen Produkte mit Hilfe von Äquivalenzziffern zu erreichen, stößt auf enge Grenzen.

Vielmehr bleibt als einzige praktikable Möglichkeit, das Wachstum des Sortiments am Gesamtumsatz zu messen. Allerdings muß man sich der Ungenauigkeiten bewußt sein, die durch reine Umsatzänderungen, d. h. Umsatzerhöhungen ohne Sortimentserweiterungen, auftreten können. Insofern besteht streng genommen u. U. keine Proportionalität zwischen Änderungen der Maßgröße und dem Wachstum des Sortiments. Dennoch wird der Gesamtumsatz als Maßgröße verwandt.

zu f). Die Messung der Größenänderung der Produktionstiefe einer KonsG kann durch die Maßeinheit Anzahl der Produktionsstufen ausgedrückt werden. Diese Wachstumsangabe ist jedoch kaum aussagefähig, da die Abgrenzung einer Produktionsstufe nicht allgemein festgelegt werden kann und eine Addition der unterschiedlichen Produktionsstufen wegen ihrer Heterogenität nicht möglich ist.

Daher wird die Veränderung der Bruttowertschöpfung als Maß für die Produktionstiefe angenommen. Dabei werden zwei Meßverfahren unterschieden, die Additions- und Subtraktionsmethode. Die Additionsmethode geht in der

Weise vor, daß sie die einzelnen Bestandteile der Wertschöpfung zusammenfaßt. Die gebräuchliche Methode ist die Subtraktionsmethode, bei der retrograd vom Bruttoumsatzwert "alle Vorleistungen anderer Betriebe an Werkstoffen und Diensten (eliminiert werden). Sie (die Wertschöpfung) enthält also sämtliche Personal- und Zinsaufwendungen, den Unternehmungsgewinn, die Abgaben an die öffentliche Hand sowie die Abschreibungen und stellt somit den Beitrag des Betriebes zum Bruttosozialprodukt dar."¹⁾

In der KonsG wird die Wertschöpfung an der Warennettospanne gemessen.²⁾ Diese wird gebildet aus der Differenz zwischen dem Warenrohertrag und den Warenrückvergütungen. "Die Warennettospanne zeigt an, inwieweit der Wareneinstandspreis der Genossenschaft durch deren Gesamtleistung 'verteuert' worden ist (Wertschöpfung)."³⁾ Die Wachstumsrate der Wertschöpfung kann ermittelt werden, indem die Änderung der Warennettospanne zweier aufeinanderfolgender Jahre als Prozentsatz des Ausgangswertes ausgedrückt wird.

zu g). Die Wahl eines Maßausdrucks für die Charakterisierung der Größe und des Wachstums der genossenschaftlichen Personengruppe ist problematisch. Gegen die Mit-

¹⁾ Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 57.

²⁾ Vgl. Scheer, Werner: Die Warennettospanne als betriebswirtschaftliche Kennzahl, in: Neue Betriebswirtschaft, 11. Jg. 1958, S. 127 ff.; Tillmann, Helmut: Leistungsmöglichkeiten und Leistungsprobleme der heutigen Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Münster 1961, S. 97 ff.

³⁾ Scheer, Werner: Zur Messung der Gesamtleistung einer Genossenschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 108. Jg. 1962, S. 46.

gliederzahl und ihre Veränderungen als Maßstab kann eingewandt werden, daß diese Maßgröße nur solange aussagefähig ist, als die Leistungsbeziehungen der KonsG mit jedem Mitglied gleichen Umfang haben, was in der Realität nicht gegeben ist, weil

1. die Neigung zur Inanspruchnahme der KonsG bei jedem Mitglied unterschiedlich ist - es gibt z. B. eine Reihe von Mitgliedern, die überhaupt nicht in Leistungsbeziehungen zur KonsG treten;
2. die Höhe der Einkommen als Einflußfaktor auf die Höhe der Inanspruchnahme bei den Mitgliedern unterschiedlich ist.

Als wesentlicher Vorteil der Maßgröße Mitgliederzahl ist ihre leichte Feststellbarkeit hervorzuheben, da diese statistische Größe bei der Veröffentlichung des Jahresabschlusses einer KonsG genannt wird.

Die Erfassung der Geschäftsguthaben der Mitglieder scheidet als Maßgröße aus, denn die kapitalmäßige Beteiligung der Mitglieder ist von sekundärer Bedeutung gegenüber der leistungsmäßigen Inanspruchnahme der KonsG. Die Höhe und positive Veränderung der Umsätze zwischen KonsG und Mitgliedern scheint der genaueste Maßstab für die Größe der konsumgenossenschaftlichen Gruppe zu sein. Dennoch kann dieser Maßstab für die Untersuchung nicht herangezogen werden, da die statistisch rechnerische Erfassbarkeit aufgrund des Geschäftsberichtes und des Jahresabschlusses nicht möglich ist. Demzufolge wird die Mitgliederzahl als Maßstab gewählt, wobei die erwähnten Ungenauigkeiten in Kauf genommen werden.

IV. Typen des Wachstums von Konsumgenossenschaften

1. Grundlage und Einteilungskriterien der Wachstumstypen

Zielten die bisherigen Ausführungen darauf ab, Begriff und Meßbarkeit des konsumgenossenschaftlichen Wachstums zu analysieren, so besteht die Aufgabe des folgenden Abschnitts darin, die Typen des Wachstums von KonsGen darzustellen.

Die Vielzahl möglicher Wachstumsentwicklungen läßt detaillierte Aussagen unmöglich erscheinen und erzwingt die Herausstellung allgemeiner Tendenzen und typischer Wachstumsentwicklungen. Erfolgt nun eine wissenschaftliche Behandlung dieses Fragenkomplexes, dann kommt es darauf an, die mannigfaltigen Erscheinungen des Wachstums zu ordnen und zu systematisieren.¹⁾ Es wird dabei die typisierende Methode angewandt.¹⁾ Die Bildung von Typen läßt sich unter verschiedenen Merkmalen vollziehen, die wiederum in mehreren Abstufungen auftreten. Das Wesen der Typenbildung besteht im Gegensatz zur klassifikatorischen Begriffsfassung, bei der ein bestimmtes Merkmal einem Objekt zugeordnet werden kann oder nicht, gerade darin, daß einem Gegenstand ein bestimmtes Merkmal in unterschiedlicher Intensität zugeschrieben werden kann. Die Typenbildung kann dabei unter Berücksichtigung eines Merkmals (partielle Typenbildung) oder mehrerer Merkmale (totale Typenbildung) in Angriff genommen werden.

Ausgehend von der Zielsetzung, die Vielfalt der konsumgenossenschaftlichen Wachstumserscheinungen einzufangen,

¹⁾ Unter Typus wird "die mehreren Dingen oder Lebewesen derselben Art gemeinsame Grundform oder Urgestalt, die Gesamtvorstellung einer Sache oder Person nach ihren bleibenden wesentlichen Merkmalen" verstanden. Hoffmeister, Johannes: Typen, in: Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 1955, S. 623.

wird in der folgenden Untersuchung die partielle Typenbildung angewandt. Wollte man nämlich der totalen Typenbildung den Vorzug geben, würden bei Verwendung von vielen Merkmalen, wie sie im folgenden noch zu entwickeln sein werden, so viele Typen entstehen, daß die Übersicht darunter leidet, wenn nicht gar verloren geht.

Was die Frage der Markmalauswahl anbetrifft, handelt es sich um ein grundlegendes Problem. Von entscheidender Bedeutung ist, daß aus dem "potentiellen Merkmalwald"¹⁾ die für die spezifische Untersuchung relevanten Merkmale herauskristallisiert werden. Ausgangspunkt der Markmalauswahl bildet die Zwecksetzung der Untersuchung. Diese ist in der vorliegenden Analyse darin zu sehen, die vielfältigen Gestaltungen des Wachstums einer KonsG unter betriebswirtschaftlichem Aspekt aufzuzeigen.

Demzufolge lassen sich Wachstumstypen unter der zentralen Fragestellung bilden:

Wie wächst die KonsG?

Diese umfassende Fragestellung führt zu einer Reihe von Partialtypen: Es ergeben sich folgende Gliederungspunkte:

- a) nach dem Grad der Verbindung der KonsG mit anderen Unternehmungen;
- b) nach der Initiative des Wachstums;
- c) nach der Art der Technologie;
- d) nach der Richtung des Wachstumsprozesses;
- e) nach der Größe der Wachstumsschritte bzw. Wachstumsrate;

¹⁾ Petersen, Harro: Zur Aufgabe und Methode der Unternehmungstypologie, Hildesheim 1955, S. 66.

- f) nach dem Grad der Korrelation der Zuwachsraten der verschiedenen Wachstumsausprägungen;
- g) nach der Kontinuität des Wachstumsprozesses.

Damit sind die Hauptgliederungspunkte skizziert. Die einzelnen Typen werden gekennzeichnet und unter dem Gesichtspunkt der Realisierbarkeit untersucht.

2. Wachstumstypen nach dem Grad der Verbindung mit anderen Unternehmungen

a. Internes Wachstum

Die Unterscheidung in externes und internes Wachstum ist grundlegend und wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig genannt.¹⁾ Internes Wachstum drückt den Sachverhalt aus, daß eine KonsG durch Ausweitung ihrer eigenen, bereits bestehenden Betriebswirtschaft wächst. Dafür wurde auch der Ausdruck Vermögensbildung in der Unternehmung oder auch Expansion um den ursprünglichen Kern geprägt. Das Wesen des internen Wachstums ist darin zu sehen, daß die einzelne KonsG aus sich heraus wachsen kann, ohne dabei andere Betriebswirtschaften entweder Genossenschaften oder Unternehmungen anderer Rechtsformen anzugliedern oder sich an anderen bestehenden Betriebswirtschaften zu beteiligen. Inwieweit das interne Wachstum eine Expansion einer, mehrerer oder aller Wachstumsausprägungen bedeutet, soll an dieser Stelle noch nicht im einzelnen untersucht werden. Wichtig ist hier zunächst die Tatsache,

¹⁾Vgl. Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 36 f.; Riebel Paul: a.a.O., S. 310 f.; Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 505; Busse von Colbe, Walther: Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 310; Engelmann, Konrad: Die Lehre von der Einzelwirtschaft, Köln und Opladen 1962, S. 212 f.

daß die KonsG ganz auf sich gestellt wachsen kann. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß Möglichkeiten zum internen Wachstum ebenso gegeben sind wie zum externen Wachstum.¹⁾ Geht man nun den Bedingungen nach, unter denen ein internes Wachstum besonders zweckmäßig ist, dann wird man zwei Faktoren hervorzuheben haben:

1. Internes Wachstum der Genossenschaft wird immer dann vordringlich erscheinen, wenn durch eine Beteiligung an einer Zentralgenossenschaft die Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaft nicht wesentlich erhöht werden kann. Dieser Fall liegt vor, wenn die Einzelgenossenschaft eine beachtliche Betriebsgröße erreicht hat, während die Zentrale wirtschaftlich nicht stark ausgebaut ist.
2. Das interne Wachstum ist für eine Genossenschaft besonders wichtig, wenn eine Fusion mit anderen benachbarten Genossenschaften nicht möglich erscheint. Ohne auf die Gründe im einzelnen einzugehen, ist ein derartiger Fall z. B. gegeben, wenn die Standorte der zu fusionierenden Genossenschaften so weit auseinanderliegen, daß die Fusion zu keiner Rationalisierung führen würde.

b. Externes Wachstum

Weitaus schwieriger ist die Kennzeichnung des externen Wachstums. Riebel stellt dem internen Wachstum ledig-

¹⁾ Auch Weisser hebt die zwei grundsätzlich bestehenden Möglichkeiten des Wachstums von Genossenschaften hervor. "Einerseits kommt es auf gewissermaßen natürlichem Wege zum Größerwerden. Andererseits spielen Zusammenlegungen von Genossenschaften ... eine erhebliche Rolle." Weisser, Gerhard: Genossenschaften und Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Hrsg. Helmut Arndt, Bd. 1, Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 475; vgl. auch Meyerholz, Heinrich: Ausbau oder Verschmelzung kleiner Kreditgenossenschaften, in: Raiffeisen-Rundschau, 11. Jg. 1959, S. 62.

lich die Angliederung anderer, bislang wirtschaftlich selbständiger Unternehmungen (Wachstum durch Verschmelzung)¹⁾ gegenüber, wobei es ihm auf die einheitliche Leitung und nicht auf den Verlust der rechtlichen Selbständigkeit ankommt. Sicherlich wird damit ein charakteristischer Typ des externen Wachstums hervorgehoben, eine hinreichende Kennzeichnung des Wachstums durch Verbindung mit anderen Unternehmen ist jedoch nicht erfolgt.

Andererseits stellt nicht jede Verbindung der Genossenschaft mit einer anderen Unternehmung bereits ein externes Wachstum dar. Beispielsweise sind die Verträge über die Zusammenarbeit zweier Genossenschaften, wie sie bei der vertikalen und horizontalen Integration besonders deutlich zum Ausdruck kommen, nicht als externes Wachstum zu klassifizieren. Typbildend ist vielmehr das Merkmal der Kapitalhingabe, und zwar nicht in Kredit-, sondern in Beteiligungsform. Im weiteren Sinne kann also jede kapitalmäßige Beteiligung einer Genossenschaft an einer anderen Genossenschaft oder einer Unternehmung anderer Rechtsform als externes Wachstum bezeichnet werden unter der Bedingung, daß es sich um Beteiligungskapital handelt. Dieser Kennzeichnung folgend, können aus der Vielzahl der möglichen externen Wachstumsentwicklungen die für KonsGen wesentlichen Typen herauskristallisiert werden.

aa. Die Beteiligung der Konsumgenossenschaft an anderen Genossenschaften oder erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen

Die Beteiligung einer Einzelgenossenschaft an einer Zentralgenossenschaft dürfte der häufigste und älteste Typ

¹⁾ Vgl. Riebel, Paul: a.a.O., S. 212; in ähnlicher Weise äußern sich auch Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 117, und Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 37.

des externen Wachstums im Genossenschaftswesen darstellen. Er ist dadurch gekennzeichnet, daß sich mehrere (mindestens 2) Einzelgenossenschaften zu einer Zentralgenossenschaft zusammenschließen, die die gleichen Funktionen ausübt wie die Einzelgenossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern. Im Konsumgenossenschaftssektor gründete eine Gruppe von KonsGen im Jahre 1894 die Großbeinkaufsgesellschaft deutscher Konsumgenossenschaften (GEG). Die GEG stellt eine nationale Warenzentrale der KonsGen dar. In diesem Zusammenhang interessiert die Zentralgenossenschaft nur im Hinblick auf ihre Bedeutung als externer Wachstumstyp:¹⁾ Worin liegt nun das besondere dieser Beteiligungsform? Die strukturellen Besonderheiten dieses Wachstumstyps können wie folgt gekennzeichnet werden:

1. Die Zentralgenossenschaft stellt einen Zusammenschluß mehrerer Einzelgenossenschaften dar. Die Aufgabe der Zentralgenossenschaft liegt darin, ihre Mitglieder, die Einzelgenossenschaften, leistungswirtschaftlich zu fördern, womit ihre Zwecksetzung eindeutig determiniert ist.
2. Bedeutsam ist daneben die besondere Verknüpfung von Kapitalbeteiligung und Stimmrecht. Da das Stimmrecht nicht an die Höhe der Kapitalbeteiligung gebunden ist, besteht keine Veranlassung für eine Mitglieds-

¹⁾ Die Bildung von Zentralgenossenschaften ist eine im Genossenschaftswesen typische Konstruktion. Daß die Zentralgenossenschaften häufig nicht in der Rechtsform der Genossenschaft firmieren ist dabei unerheblich, da sie nach genossenschaftlichen Grundsätzen geführt werden. Zur Problematik der Zentralgenossenschaft. Vgl. Draheim, Georg: Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 191 ff.; Reinhardt, Rudolf: Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 241 ff.

genossenschaft, ihre Kapitalbeteiligung auszudehnen. Das Prinzip "ein Mann eine Stimme" läßt nicht zu, daß eine Zentralgenossenschaft von einer einzelnen Mitgliedsgenossenschaft gesteuert wird in dem Sinne, daß die Geschäftspolitik von einem Mitglied bestimmt wird. Das gilt in diesem Maße jedoch nur für den Fall, daß die Zentrale in der genossenschaftlichen Rechtsform geführt wird. Firmiert die Zentrale in anderer als genossenschaftlicher Rechtsform, beispielsweise in Form der GmbH oder AG, dann kann die straffe Verknüpfung von Kapitalbeteiligung und Stimmrecht gelockert werden. Aber auch dann kann keine Einzelgenossenschaft eine Mehrheitsbeteiligung erreichen.

3. Die einzelnen Mitgliedsgenossenschaften sind in der Bestimmung ihrer Geschäftspolitik autonom, so daß ein direkter Einfluß der Zentrale auf die Mitglieder nicht möglich ist. Vielmehr bildet die Gesamtheit der an der Zentrale beteiligten Genossenschaften das oberste Willenszentrum der Zentrale.
4. Die Beteiligung an einer Zentrale beinhaltet für die KonsG die Möglichkeit, bestimmte Leistungsfunktionen auf die Zentrale zu übertragen. Diese Ausgliederung von Funktionen, Funktion verstanden als Aufgabe und Tätigkeit, beschränkt sich bei KonsGen auf Teilfunktionen. Es sind vor allem folgende zu nennen:
 - a. Teilfunktionen der Beschaffung; die KonsGen bezogen z.B. im Jahre 1966 55,8 % ihres Gesamtbedarfs über die GEG, woraus die umfangreiche Ausgliederung der Beschaffungsaufgaben auf die GEG

zu ersehen ist.¹⁾ Hierbei handelt es sich jedoch um einen Durchschnittswert, von dem die Einzelgenossenschaft erheblich abweichen kann.

- b. Teilfunktionen der Lagerung; die GEG unterhält beispielsweise dezentrale Läger, um den KonsGen Funktionen der Lagerhaltung abzunehmen.²⁾
- c. Teilfunktionen der Produktion; die Eigenproduktion der GEG erstreckt sich vor allem auf Massenkonsumgüter des täglichen Bedarfs.
- d. Teilfunktionen des Absatzes;
 - aa) Werbefunktionen; die GEG führt beispielsweise Gemeinschaftswerbung für die an die Konsumläden abgesetzten Markenartikel der Eigenproduktion durch.
 - bb) Sortimentsfunktionen; es findet in der Regel eine Sortimentsaufteilung zwischen GEG und KonsGen statt. Die GEG führt z. B. den Versandhandel durch und unterhält eine Reihe von Möbelhäusern.

In zwei Fällen verfügt die GEG über eigene Supermärkte, so daß sie parallel zu den KonsGen die gleichen Funktionen ausübt.³⁾

¹⁾ Vgl. Jb. des ZdK, 52. Jg. 1966, S. 12.

²⁾ Trescher, Karl: Konsumgenossenschaften und Selektion, in: Selektion im Genossenschaftswesen, hrsg. von Erik Boettcher, Bd. 16 der Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Karlsruhe 1966, S. 53.

³⁾ Vgl. Erstes Einkaufszentrum im Grünen, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 348 - 357.

Das Ausmaß der Ausgliederung ist bei den KonsGen verschieden. In der vorausgegangenen Aufzählung wurden nur die wichtigsten Möglichkeiten aufgezeigt. Grundsätzlich besteht aber eine Beziehung zwischen Art und Intensität der Ausgliederung betriebswirtschaftlicher Funktionen und dem Wachstum der KonsG. In dem Maße, wie die KonsG betriebswirtschaftliche Leistungsfunktionen ausgliedert, entzieht sie sich dem Zwang und der Notwendigkeit, in ihrer eigenen Betriebswirtschaft, d.h. in einzelnen Ausprägungen, zu wachsen. Insofern kann eine geringere Wachstumsrate der KonsGen gegenüber der entsprechenden Erwerbswirtschaften, die keine Ausgliederung von Funktionen vornehmen, gerechtfertigt sein. Auch Hennemann mag diesen Sachverhalt im Auge haben, wenn er feststellt: "Hierbei kann ... der Nachteil einer nur begrenzten Wachstumsrate einer Einzelgenossenschaft durch eine straff durchgeführte Zentralisation bei hoher Frequenz auf allen vertikalen Stufen ... kompensiert werden."¹⁾

Neben dem Zusammenschluß der KonsGen zur GEG kommt der Fall vor, daß die KonsG sich an anderen Einzelgenossenschaften beteiligt, was gemäß § 1 GenG grundsätzlich möglich ist. Das Wesentliche an dieser Beteiligung ist darin zu sehen, daß infolge des ein-Mann-eine-Stimme-Prinzips keine Genossenschaft einen wesentlichen Einfluß auf eine andere Genossenschaft ausüben kann. Damit wird deutlich, daß ein Zusammenschluß mehrerer Genossenschaften zu einem Konzern nicht möglich ist. Der Konzern ist dadurch gekennzeichnet, daß mehrere Unternehmungen, die rechtlich selbständig sind, unter einheitlicher Leitung stehen. Grund dafür bildet die für die Genossenschaft typische Verknüpfung von Kapitalbeteiligung und Stimmrecht in der Weise, daß zwar die Ka-

¹⁾ Hennemann, Horst: Die Größenentwicklungstendenz im modernen deutschen Genossenschaftswesen und ihre Ursachen, Diss. Münster 1957, S. 159.

pitalbeteiligung hoch sein kann, daß jedoch das Stimmrecht von der Kapitalbeteiligung weitgehend unabhängig ist.

In Praxi stehen Beteiligungen von KonsGen an drei Genossenschaftsarten im Vordergrund, nämlich an landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaften,¹⁾ Kreditgenossenschaften und Wohnungsbaugenossenschaften. Es tritt z.B. der Fall einer Beteiligung an einer Wohnungsbaugenossenschaft auf, wenn diese in einem neu erschlossenen Wohngebiet Häuser erstellt und der KonsG in einem dieser Neubauten einen Ladenraum für eine Verteilungsstelle zur Verfügung stellt.

"Es geht bei der Ausgliederung und Übertragung bestimmter Aufgaben und Leistungen auf ein Unternehmen, an denen sich die Genossenschaft beteiligt, nicht nur darum, den Geschäftsbetrieb zu rationalisieren, sondern vor allem auch darum, die Grundlage für die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages zu sichern, zu verbreitern und erforderlichenfalls veränderten Verhältnissen anzupassen."²⁾

¹⁾ Vgl. hierzu Grünewald, Karl: Über die Zusammenarbeit zwischen landwirtschaftlichen Genossenschaften und Konsumgenossenschaften, Neuwied am Rhein 1953; Pohl, Adolf: Die direkten Geschäftsbeziehungen zwischen Verbraucher und Erzeugergenossenschaften, Diss. Köln 1938, S. 44 ff.; Herlt, Rudolf: Gedanken zur Zusammenarbeit von Konsumgenossenschaften und landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 6, 1956, S. 28 ff.

²⁾ Riebandt-Korfmacher, A.: Gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften. Ihre Zusammenschlüsse und Beteiligungen, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 18. Jg. 1965, S. 77. Im Zitat muß es heißen an dem und nicht an denen.

Von den bisher genannten Typen der Beteiligung hebt sich die Beteiligung an erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen nur insofern ab, als die K_{ons}G an einer Unternehmung beteiligt ist, die nicht in der Rechtsform der Genossenschaft firmiert und die nach dem Leitmotiv Gewinnmaximierung ausgerichtet ist.¹⁾ Man wird hierbei zwei verschiedene Fälle zu unterscheiden haben:

1. Die unwesentliche Beteiligung, bei der die Genossenschaft über weniger als 50 % des Eigenkapitals der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung verfügt;
2. Die wesentliche Beteiligung, bei der die Genossenschaft mehr als 50 % des Eigenkapitals der Erwerbswirtschaft besitzt.

zu 1. Die Möglichkeiten und Gründe einer derartigen Beteiligung entsprechen weitgehend denen, die bei der Beteiligung der K_{ons}G an anderen Einzelgenossenschaften herausgestellt wurden.²⁾

zu 2. Gegenüber der unwesentlichen Beteiligung zeichnet sich diese Form dadurch aus, daß die K_{ons}G als Träger des wesentlichen Eigenkapitalanteils (über 50 %) eine beherrschende Stellung in der anzugliedernden Unternehmung einnehmen würde. Es erscheint aber fraglich, ob eine derartig beherrschende Stellung durchgesetzt werden kann. Zweifellos spielt hierbei die Rechtsform der Erwerbswirtschaft eine wichtige Rolle. Unabhängig davon dürfte aber aus Gründen der Interessenkollision zwischen beiden Unternehmungsarten eine wesentliche Beteiligung durch die K_{ons}G kaum zu erreichen sein. Da die Zielsetzung der K_{ons}G von der der Erwerbswirtschaft er-

¹⁾Über die Grenzen der Beteiligungsmöglichkeit siehe Gliederungspunkt VI. 1.

²⁾Siehe S. 73 f.

heblich abweicht, werden die Gesellschafter die wesentliche Beteiligung der KonsG nur in wenigen Situationen zulassen, z.B. wenn sich das Unternehmen in akuten Finanzierungsschwierigkeiten befindet.

bb. Die Fusion der Konsumgenossenschaft mit anderen Unternehmungen

Die Fusion von Genossenschaften hebt sich als besonderer Typ des externen Wachstums heraus. Sie stellt die "völlige rechtliche Vereinigung einer Genossenschaft im rechtlichen Sinne mit einer anderen dar, so daß an die Stelle von zwei juristischen Personen eine einzige tritt."¹⁾ Die Möglichkeit und rechtliche Regelung von Fusionen im Genossenschaftswesen ergibt sich aus den §§ 93 a ff. GenG. Ohne auf Einzelheiten der rechtlichen Bestimmungen über die Fusion einzugehen, müssen zur näheren Kennzeichnung der Fusion als Wachstumstyp im Genossenschaftswesen einige Aspekte aufgezeigt werden. Zunächst zur Abgrenzung der Fusion von der bereits genannten Konzernbildung. Beide unterscheiden sich dadurch voneinander, daß bei der Fusion eine rechtliche Vereinigung zweier bis dahin juristisch selbständiger Unternehmungen erforderlich ist, während beim Konzern die rechtliche Selbständigkeit der Konzernglieder erhalten bleibt. Bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise zeigt sich, daß kein wesentlicher Unterschied zwischen beiden besteht, da sowohl beim Konzern als auch bei der Fusion eine einheitliche Leitung besteht. Wenn dennoch an dieser Stelle die Fusion als besonderer Typ des Wachstums dargestellt wird, hat das seinen Grund in der außerordentlichen Bedeutung der Fusion im Genossenschaftswesen.

¹⁾ Ruetz, W.: Die Verschmelzung (Fusion) von eingetragenen Genossenschaften, Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Frankfurt am Main, Berlin 1932, S. 1; vgl. auch Kohler, Robert: Fusionen und Separationen von Konsumgenossenschaften in der Schweiz, Basel 1952, S. 8 f.

Typbildend für die Fusion als Wachstumsform im Genossenschaftswesen, d.h. von Unternehmungen in genossenschaftlicher Rechtsform, sind drei Merkmale:

1. Die Fusion erfolgt durch Übertragung des Vermögens der zu übernehmenden Genossenschaft als Ganzes auf die andere Genossenschaft (Fusion durch Aufnahme); andere Arten der Fusion, insbesondere die Fusion durch Neubildung oder durch Kapitalaufkauf, sind nicht möglich.
2. Gemäß § 93 b GenG muß die Verschmelzung von der Generalversammlung jeder Genossenschaft beschlossen werden.
3. Der Gegenstand der zu verschmelzenden Genossenschaften braucht nicht übereinzustimmen.

Zu 1. Kennzeichnend für Fusionen im Genossenschaftswesen ist die Übertragung des Vermögens als Ganzes. Der Gesetzgeber hat eindeutig den Begriff Übertragung gewählt, da "bei der genossenschaftlichen Verschmelzung weder der übertragenen G. (Genossenschaft) selbst noch ihren Mitgliedern für die Verschmelzung ein Entgelt gewährt wird."¹⁾ Damit wird klar, daß bei der genossenschaftlichen Fusion keine Veräußerung des Vermögens wie beispielsweise bei der AG erfolgt, bei der eine Vermögensveräußerung gegen Gewährung von Aktien der übernehmenden Aktiengesellschaft zustande kommt. Der Gesetzgeber schreibt in § 93 f. GenG den Typ der Fusion durch Aufnahme zwingend vor. Wesentlich ist dabei außerdem, daß "die liquidationslose Verschmelzung von Genossenschaften gemäß 93 ff. ... in der Regel nicht zur Realisierung der bei der übertragenden Genossenschaft vorhandenen stillen Rücklagen"²⁾ führt. Als Charakteristikum der genossenschaftlichen Fusion kann schließlich

¹⁾ Lang-Weidmüller: a.a.O., S. 224.

²⁾ Ebenda.

angesehen werden, daß die Mitglieder der übertragenden Genossenschaft kraft Gesetzes die Mitgliedschaft bei der übernehmenden Genossenschaft mit allen Rechten und Pflichten erwerben (§ 93h (1) GenG).

Aus der bisher erörterten Wesenskennzeichnung der genossenschaftlichen Verschmelzung wurde deutlich, daß diese ausschließlich in der Form der Fusion durch Aufnahme erfolgt. Dieser Sachverhalt erfordert besondere Beachtung. Die im Gesellschaftsrecht hinreichend gekennzeichneten anderen Gestaltungen der Fusion, namentlich die Verschmelzung durch Neubildung, Kapitalaufkauf oder durch Vermögensaufkauf sind im Genossenschaftsrecht ausgeschlossen.¹⁾ Die verschiedenen theoretischen Gestaltungsformen von Fusionen wurden lediglich genannt, um zu zeigen, wie starr die gesetzliche Regelung hinsichtlich der Fusion von Genossenschaften ist. Eine Mehrzahl zur Verfügung stehender Fusionsformen wird immer den Vorteil größerer Flexibilität beinhalten, so daß im konkreten Fall die jeweils zweckmäßigste Form gewählt werden könnte. Insofern können durch die einseitige gesetzliche Regelung mögliche Verschmelzungen erschwert bzw. sogar verhindert werden.

¹⁾ Eine Fusion durch Neubildung ist dadurch charakterisiert, daß sich zwei Unternehmen in der Weise zusammenschließen, daß eine andere, neue Unternehmung zur Entstehung kommt, während bei der Verschmelzung durch Kapitalaufkauf die übernehmende Gesellschaft zunächst das gesamte Kapital der zu übernehmenden Gesellschaft aufkauft, ehe der Fusionsvorgang in die rechtliche Übereignung des Vermögens übergreift. Schließlich geht der Verschmelzungsvorgang bei der Fusion durch Vermögensaufkauf so vor sich, daß das Gesellschaftsvermögen von der übernehmenden Unternehmung aufgekauft wird und den Kapitaleignern der zu übernehmenden Gesellschaft entweder eine entsprechende Kapitalbeteiligung bei der aufnehmenden Gesellschaft gewährt oder der Wert in liquiden Mitteln ausbezahlt wird.

zu 2. Zum Wesen der genossenschaftlichen Fusion zählt ferner, daß gemäß § 93b GenG die Generalversammlung jeder Genossenschaft der Verschmelzung mit einer Mehrheit von mindestens drei Vierteln der abgegebenen Stimmen zustimmen muß, wobei durch die jeweilige Satzung weitere Erschwernisse aufgestellt werden können.¹⁾ Der Zustimmungszwang der Generalversammlung ist in der personalistischen Struktur der Genossenschaft begründet, zumal es sich bei dem Fusionsbeschluß um eine die Lebensfähigkeit der Genossenschaft betreffende Entscheidung handelt. Hervorgehoben wurde dieser Sachverhalt, weil der Willensbildungsprozeß wesentlichen Einfluß darauf haben kann, ob überhaupt und zu welchem Zeitpunkt eine Fusion von Genossenschaften zustande kommt.

zu 3. Hiermit wird das Kriterium angesprochen, welche Genossenschaften miteinander fusionieren können. Es besteht keine Verpflichtung, daß z.B. nur Genossenschaften eine Verschmelzung vornehmen können, die den gleichen Gegenstand des Unternehmens haben. Auf das Beispiel der KonsGen angewandt, bedeutet es, daß diese sowohl miteinander fusionieren können als auch eine Genossenschaft anderen Geschäftszweiges, z.B. eine Absatzgenossenschaft, durch Verschmelzung aufnehmen können.²⁾

Unter den externen Wachstumstypen kommt der Fusion neben dem Zusammenschluß von Einzelgenossenschaften zu Zentralen die größte Bedeutung zu.³⁾ Sie wird dabei jedoch nicht ausschließlich als Wachstumsform, sondern

1) Vgl. Lang-Weidmüller: a.a.O., S. 225.

2) Vgl. das empirische Beispiel von Dechant, Josef: Die Verschmelzung zweier Konsumgenossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 15, 1965, S. 133 - 136.

3) Vgl. Potthoff, Erich: Funktionsmodell und Funktionswirklichkeit im genossenschaftlichen Unternehmensverbund, in: ZgGenW, Bd. 11, 1961, S. 312 f.

auch als Möglichkeit zur Konzentration angesehen,¹⁾ wobei unter Konzentration ganz allgemein die "Zusammenfassung oder der Zusammenschluß ökonomischer Größen"²⁾ verstanden wird.

Was den Konsumgenossenschaftlichen Sektor betrifft, so ist hier eine besondere Häufigkeit von Fusionen festzustellen.³⁾ Für die letzten Jahre läßt sich folgende Tabelle aufstellen.

Jahr	Zahl der KonsGen	Zahl der Verschmelzungen
1958	284	
1959	276	8
1960	270	6
1961	257	13
1962	247	10
1963	239	10
1964	221	18 ⁴⁾
1965	210	11
1966	192	18

Als wesentliche Fusionsgründe lassen sich vor allem die folgenden nennen.

1) Vgl. Schumacher, Carl: Formen und Möglichkeiten einer Konzentration bei Konsumgenossenschaften und ihre Vereinbarkeit mit den genossenschaftlichen Grundsätzen, in: ZgGenW, Bd. 14, 1964, S. 4 (im folgenden abgekürzt mit: Formen und Möglichkeiten); Trescher, Karl: a.a.O., S. 54.

2) Schumacher, Carl: Formen und Möglichkeiten, a.a.O., S. 4.

3) Auch in anderen Genossenschaftssparten treten Fusionen von Genossenschaften, die den gleichen Gegenstand des Unternehmens haben, relativ häufig auf, während Fusionen von Genossenschaften mit unterschiedlichem Gegenstand des Geschäftsbetriebes selten sind.

4) Trescher, Karl, a.a.O., S. 54.

1. Zunächst ist an den Fall zu denken, daß eine KonsG eine andere notleidende KonsG durch Fusion aufnimmt. Obwohl diese Konstellation häufig als Anlaß gesehen wird, ist ihre Zweckmäßigkeit nicht von vornherein sichergestellt. Zweifellos ist eine derartige Verschmelzung mit einer Reihe von Schwierigkeiten verbunden, weil das notleidende Unternehmen meist unwirtschaftlich arbeitet. Kurzfristig werden daher erhebliche Umstellungsschwierigkeiten auftreten, ehe eine organische Eingliederung der notleidenden Unternehmung abgeschlossen ist. In langfristiger Betrachtung wird die Aufnahme einer notleidenden KonsG zu einer Verbesserung der Wirtschaftskraft der KonsG führen und ist daher in den meisten Fällen positiv zu beurteilen. Zweifellos spielt dabei die Größe sowohl der aufnehmenden als auch der aufgenommenen KonsG eine wesentliche Rolle. Je größer die Betriebsgröße der notleidenden KonsG ist, um so schwieriger ist der Prozeß der Eingliederung, und um so größer muß die Betriebsgröße der aufnehmenden KonsG sein, damit sie eine Angliederung bewältigen kann. Wenn das Verhältnis der Betriebsgrößen beider Unternehmungen zu ungünstig ausfällt, wird eine Verschmelzung ihren Zweck unter Umständen verfehlen.
2. Eine Fusion von zwei oder mehreren KonsGen ist besonders dann sinnvoll, wenn sich die Absatzgebiete dieser KonsGen überschneiden, in dem Sinne, daß sich die Käuferschichten aus dem gleichen Lokalbereich zusammensetzen. Die Begründung für die Zweckmäßigkeit einer solchen Fusion liegt darin, daß der Betriebsablauf rationeller gestaltet werden kann. Es ergeben sich vor allem Vorteile in der Beschaffung, im Lager-, im Transportwesen, in der standortlichen Verteilung der Läden und in der Verwaltung, ohne daß im einzelnen darauf eingegangen wird.

3. Andererseits kann die Situation vorliegen, daß sich die Geschäftspolitik einer expandierenden KonsG auf den Vorstoß in einem Absatzgebiete konzentriert. In einem solchen Fall wird sie versuchen, eine dort schon existierende KonsG durch Fusion aufzunehmen. Zwei Überlegungen spielen dabei eine wesentliche Rolle:

- a) Durch die Fusion wird eine Konkurrenzsituation mit einer anderen KonsG vermieden.
- b) Durch die Verschmelzung kann die KonsG auf eine bestehende Organisation zurückgreifen und sie als Ausgangspunkt weiterer Planungen zugrunde legen. Außerdem verfügt sie durch die Aufnahme über einen Mitgliederstamm in dem neuen Absatzgebiet, den sie sonst erst gewinnen müßte.

4. Der Weg der Fusion von KonsGen bietet sich aus Gründen der Kostensenkung und der Leistungssteigerung an.¹⁾ Im allgemeinen kann nämlich davon ausgegangen werden, daß eine Fusion zweier KonsGen zu Kostendegressionen führen wird, die vor allem im Beschaffungssektor, Produktions-, Lager-, Transport- und Verwaltungsbereich auftreten werden.²⁾ Diese Kostendegressionen des größeren Betriebes treten jedoch bei einer Fusion nicht automatisch ein, und das Ausmaß der möglichen Kosteneinsparungen hängt von den individuellen Strukturverhältnissen beider Unternehmen wesentlich ab. Faktoren, die die Höhe möglicher Kosteneinsparungen wesentlich bestimmen, sind:

¹⁾ Zum Rationalisierungseffekt der Fusion vgl. Jahrbuch des deutschen Genossenschaftsverbandes für 1962, Bonn 1963, S. 103; Jahrbuch des deutschen Raiffeisenverbandes e.V., 15. Jg. 1962, Bonn 1963, S. 68.

²⁾ Vgl. Kohler, Robert: a.a.O., S. 14 ff., der die empirischen Kostenverläufe von KonsGen vor und nach erfolgter Fusion untersucht.

- a) die Gleichheit des Sortiments; je gleichartiger das Sortiment der beiden KonsGen gestaltet ist, desto größer wird die Kostendegression sein, da die Mengensteigerung sich am stärksten auswirkt. Weicht das Sortiment der KonsGen dagegen stark voneinander ab, tritt eine Mengensteigerung nur bei dem für beide gleichen Teil des Sortiments ein.
- b) die Standortlage beider KonsGen; liegen die Standorte im Extremfall sehr weit auseinander, so wirkt sich dieser Umstand besonders negativ auf die Lager und Transportkosten aus. Demzufolge läßt sich allgemein aussagen, daß die Kosteneinsparungen der Fusion um so höher sind, je näher die Absatzstandorte beieinander liegen, wenn man von den anderen Einflüssen absieht.
- c) die Größe der fusionierenden KonsGen; ist nämlich die Betriebsgröße der aufzunehmenden KonsG gering, so wird durch die Fusion bei der aufzunehmenden KonsG ein kleiner Wachstumssprung ausgelöst. Das gilt zumindest im Zeitpunkt der Angliederung. Die Verschmelzung kann zweifellos den Ausgangspunkt für eine weitere Erschließung dieses Marktgebietes bedeuten und bildet damit die Grundlage weiteren Wachstums.

Anders sind die Verhältnisse zu deuten, wenn die aufzunehmende KonsG eine beträchtliche Betriebsgröße aufweist, denn dann gilt es in erster Linie, beide Unternehmen wirtschaftlich so zu integrieren, daß die durch die Zusammenführung möglich gewordenen Kostendegressionen realisiert werden können.

Die zweite Gruppe von Fusionen im Genossenschaftswesen zeichnet sich dadurch aus, daß Genossenschaften mit un-

terschiedlichem Gegenstand des Geschäftsbetriebes fusionieren. Von der rechtlichen Seite bestehen zu der ersten Gruppe keine Unterschiede.

Dennoch ist festzustellen, daß Fusionen von KonsGen mit Einzelgenossenschaften anderer Sparten - nicht zuletzt wegen der rechtlichen Schwierigkeiten - in der Realität selten vorkommen.

Den Fusionen einer KonsG mit anderen Genossenschaften stehen die Verschmelzungen einer KonsG mit Erwerbswirtschaften gegenüber.

Der Prozeß der Angliederung verläuft dabei wesentlich anders, weil die Vorschriften über die Verschmelzung des Genossenschaftsrechts nicht berücksichtigt zu werden brauchen. Daher ergeben sich im Unterschied zur genossenschaftlichen Fusion folgende Wesensmerkmale:

1. Die Verschmelzung durch Aufnahme kommt in den Formen des Kapital- oder Vermögensaufkaufs zur Anwendung, je nachdem, in welcher Rechtsform die Erwerbswirtschaft geführt ist. Wesentlich ist dabei, daß eine Veräußerung unter Berücksichtigung der stillen Reserven und des Unternehmenswertes zustande kommt, während gerade bei genossenschaftlichen Fusionen in der Regel eine Übertragung des Vermögens ohne diese beiden Kennzeichen durchgeführt wird.
2. Der Mitgliederbestand der Genossenschaft bleibt durch die Verschmelzung mit einer Erwerbswirtschaft unverändert.

Auch dieser Weg wird von den KonsGen in zunehmendem Maße beschritten.¹⁾

Handelt es sich um Erwerbswirtschaften mit erheblicher Betriebsgröße, wird zwar auch eine Fusion möglich sein,

¹⁾ Vgl. z.B. die Übernahme von Supermärkten und Großraumläden anderer Wettbewerber durch die KonsG Wuppertal (Geschäftsbericht der KonsG Wuppertal für 1965, S. 8); GVG Berlin hat Butter-Hoffmann übernommen, in: Der Tagesspiegel vom 21.6.1968, S. 16.

diese geht dann unter Umständen jedoch nicht von der einzelnen KonsG aus, sondern Träger ist dann die GEG. Als instruktives Beispiel mag die Übernahme der Eklöh-GmbH (ein Einzelhandels-Kettenunternehmen mit 53 Lebensmittelgeschäften) durch die GEG gelten.¹⁾ Die GEG hat jedoch ihrerseits die über ein weites Absatzgebiet verstreuten Eklöh-Läden an die jeweiligen KonsGen übertragen. Insofern findet letztlich auch in diesem Fall eine Angliederung durch einzelne KonsGen statt.

3. Wachstumstypen nach der Initiative

a. Autonomes Wachstum

Im vorliegenden Abschnitt wird eine Unterteilung der Wachstumstypen danach vorgenommen, welches Verhalten die Unternehmung im Hinblick auf das Wachstum ergreift. Es lassen sich zwei grundverschiedene Situationen vorstellen. Das Wachstum kann nämlich Ausdruck und Ergebnis eines Verhaltens sein, das eine planmäßige Ausweitung zum Ziele hat. In diesem Fall spricht man von autonomem Wachstum. Diesem steht das induzierte Wachstum gegenüber, bei dem eine Ausdehnung auf eine "günstige Datenkonstellation für eine bestimmte Branche,

¹⁾ Vgl. Hesselbach, Walter: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Der Beitrag der Gewerkschaften zu einer verbraucherorientierten Wirtschaftspolitik, Frankfurt a.M. 1966, S. 37. Auch in anderen Genossenschaftsarten findet eine Eingliederung von Erwerbswirtschaften statt wie beispielsweise bei der REWE-Gruppe. Vgl. REWE-Ziel: Leistungsfähige Größenordnungen, in: Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse, 16. Jg. 1967, S. 196. Vgl. auch: REWE übernimmt weitere Ketten-großhandlung, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 113. Jg., 1967, S. 82 - 83.

ein bloßes Mitreißen, zurückgehen kann."¹⁾ In diesem Fall erfolgt die Expansion durch eine Anpassung an von außerhalb der Unternehmung vorgegebene Marktchancen.

Das autonome Wachstum ist dadurch gekennzeichnet, daß die Unternehmung von sich aus eine Wachstumsstrategie verfolgt, d.h. in ihrem Gesamtkonzept der Geschäftspolitik Mittel und Wege vorzeichnet und in Gestaltung eines Planes vorgibt, der langfristig Wachstumsmöglichkeiten und Chancen beinhaltet und festlegt. Dazu gehört insbesondere, "daß die Unternehmung besondere Maßnahmen ergreift, um die Umweltbedingungen, die für das Eintreten des Wachstumsereignisses noch nicht erfüllt sind, so zu ändern, daß das Wachstumsereignis eintreten kann."²⁾ Wie wichtig ein derartiges 'Kampfverhalten' für die Unternehmung ist, wird deutlich, wenn man bedenkt, daß Wachstum meist nicht eine einmalige positive Größenänderung bedeutet, sondern sich vielmehr in einem Prozeß vollzieht. Wachstum bedeutet einen dauernden Veränderungsprozeß, der um so besser und reibungsloser verläuft, je stärker die Unternehmung ihn im voraus festlegt. Inwieweit nun autonomes Wachstum bei KonGen vorliegt, wird wesentlich von folgenden Faktoren abhängen:

1. von der Struktur der genossenschaftlichen Willensbildung.

Die Genossenschaft zeichnet sich durch eine demokratische Willensbildung aus, denn die Generalversammlung stellt das oberste Willenszentrum dar. Wenn es

¹⁾ Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 35; vgl. auch Grimm, Joachim: a.a.O., S. 36 f.; Gutenberg, Erich: Zur Frage des Wachstums, a.a.O., S. 150.

²⁾ Grimm, Joachim: a.a.O., S. 56 - 57.

schon schwierig ist, die auseinanderstrebenden Interessen der Mitglieder auf ein einheitliches Ziel der Genossenschaft auszurichten,¹⁾ so ist es in der Praxis nicht üblich, daß von der Generalversammlung aktive Geschäftspolitik in dem Sinne getroffen wird, daß sie weitsichtige Pläne ausarbeitet. Vielmehr liegt die Aufgabe der Geschäftsführung beim Vorstand, der jedoch Pläne und Maßnahmen einer auf Wachstum ausgerichteten Politik nur z.T. selbständig durchsetzen kann, weil nämlich die Generalversammlung zu grundlegenden Maßnahmen ihre Zustimmung geben muß. Hierbei denke man z.B. daran, daß die Generalversammlung ihre Zustimmung zu Fusionen, zu einer Bildung offener Rücklagen zwecks Ausbau eigener Kapazitäten oder zu einer Erweiterung des Gegenstandes des Geschäftsbetriebes (§ 6 GenG) geben muß. Was die Wachstumspolitik anbetrifft, können demzufolge Hemmnisse von der Generalversammlung ausgehen, indem sie einzelne geplante Wachstumsmaßnahmen ablehnen kann;

2. von der Qualität der Geschäftsleitung.

Die Qualität und Aktivität der Geschäftsleitung wird wesentlichen Einfluß darauf haben, ob eine KonsG überhaupt eine Wachstumspolitik betreibt oder nicht. Zwar haben sich im Hinblick auf die Qualität der Führungsorgane wesentliche Strukturwandlungen vollzogen - es sei nur an die Ablösung der ehrenamtlichen durch hauptamtliche Vorstandsmitglieder erinnert - dennoch werden erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Qualität der Führungsorgane festzustellen sein, die vor allem durch die starken Unterschiede in der Betriebsgröße der KonsGen bedingt sind. Es besteht zwar kein zwangsläufiger Zusammenhang zwischen der Größe der KonsG und der Qualität ihrer Führungsorgane, dennoch kann die Tendenz festgehalten

¹⁾ Vgl. Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 206.

werden, daß gerade bei den kleinen KonsGen ein Verharren in überkommenen Größenordnungen letztlich bedingt durch ein fehlendes Anpassungsverhalten seitens der Unternehmensführung zu beobachten ist, während größere KonsGen eine planmäßige langfristige Wachstumspolitik betreiben.

b. Induziertes Wachstum

"Wachstum in Verbindung mit Anpassungsverhalten bedeutet, daß die Unternehmung keine besonderen Maßnahmen ergreift, um ihre Umweltbedingungen zu ändern. Wachstum kann daher nur dann erfolgen, wenn die Umweltbedingungen der Entscheidungseinheit von vornherein hierzu die Möglichkeit bieten."¹⁾ Zur Verdeutlichung sei ein Beispiel aus dem Konsumgenossenschaftssektor angeführt. Wenn das Umsatzvolumen einer KonsG beispielsweise langfristig infolge allgemeiner Einkommenserhöhung steigt, könnte man von induziertem Wachstum sprechen.

Interessant dürfte in diesem Zusammenhang die Frage sein, ob und inwieweit von dem Leitmotiv der Genossenschaften, dem Förderungsprinzip, ein Einfluß auf die Verhaltensweise der Unternehmensführung hinsichtlich der Frage des Wachstums ausgeht. Es können nämlich Unterschiede zwischen dem Gewinnmaximierungsprinzip der erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und dem Förderungsprinzip der Genossenschaft hinsichtlich der von ihnen ausgehenden Dynamik bestehen. In der Regel wird davon ausgegangen, daß das Streben nach maximalem Gewinn die Unternehmung dazu bewegt, alle vorhandenen Marktchancen zu analysieren, künftige Gewinnchancen zu erkennen und auszunutzen. Dieser Prozeß ist aber in vielen Fällen mit Wachstum verbunden, so daß sich

¹⁾Grimm, Joachim: a.a.O., S. 56.

hier eine enge Verbindung zwischen Gewinnmaximierungsprinzip und Wachstum abzeichnet. Demgegenüber wird von dem Förderungsprinzip u.U. keine so starke Initiative ausgehen. Die Verfolgung des Förderungsprinzips kann einen Teil der KonsGen eher dazu veranlassen, die bisher erzielten Leistungen zu erhalten und zu sichern, als unter großer Unsicherheit neue Risiken einzugehen. Sicherlich zeigt diese Möglichkeit nur eine Entwicklungsrichtung auf, denn die betriebsindividuellen Verhältnisse können von dieser Richtung erheblich abweichen. Dennoch bleibt festzuhalten, daß dem Förderungsprinzip durchaus eher die Tendenz zur Verharrung immanent sein kann als das dynamische auf Expansion ausgerichtete Verhalten. Insofern ist es begründet, bei einem Teil der KonsGen eher ein induziertes als ein autonomes Wachstum anzunehmen.

4. Wachstumstypen nach der Technologie

a. Multiplles Wachstum

Beim reinen Typ der multiplen Erweiterung "wird zu dem bisherigen Anlagenbestand eine mehr oder weniger große Zahl gleichartiger Produktionsmittel und Arbeitsplätze hinzugefügt, die parallel zu den bisher vorhandenen nach dem Prinzip einer Mengenteilung arbeiten."¹⁾ Dieses Prinzip kann auch bei der Vermehrung ganzer Betriebsteile Anwendung finden. Das wesentliche liegt darin, daß bei der Erweiterung die Produktionsfunktion unverändert bleibt.²⁾

Wendet man sich den Typen des Wachstums unter dem Gesichtspunkt der Technologie zu, so muß einschränkend

¹⁾ Riebel, Paul: a.a.O., S. 219; vgl. auch Schäfer, Erich: Die Unternehmung, 5. Aufl., Köln 1963, S. 225 f.

²⁾ Vgl. Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 38.

gesagt werden, daß diese Fragestellung nur in bezug auf das Verteilungsstellennetz einer KonsG behandelt wird. In den Zeiten, in denen die KonsGen im wesentlichen lediglich über einen Ladentyp verfügten, herrschte die multiple Erweiterung vor, da die KonsG die Form des Bedienungsladens bei allen Neueinrichtungen von Verteilungsstellen anwandte. Wenn die KonsG ihr Verteilungsstellennetz ausdehnte, so richtete sie an anderen Standorten neue Bedienungsläden ein, die in Struktur und Aufbau den bisher bestehenden entsprachen - wenn auch gewisse Unterschiede in der Größe der Verteilungsstellen bestanden. Seit die KonsG "Produktion" in Hamburg im Jahre 1949 den ersten Selbstbedienungsladen in der Bundesrepublik eröffnete, wenden die KonsGen die multiple Erweiterung des Ladennetzes nur noch in Ausnahmefällen an.¹⁾ Vielmehr findet sich in zunehmendem Maße eine Tendenz zum mutativen und dimensionalsten Wachstum.

b. Mutatives Wachstum

Mutatives Wachstum liegt vor, wenn die Produktionsfunktion einer Veränderung unterliegt, "was sich sowohl stetig durch allmähliche Einführung neuer Produktionsmittel und Verfahren vollziehen kann, als auch abrupt durch Aufnahme neuer Fertigungszweige oder Anpassung ganzer Werke an den technischen Fortschritt."²⁾ "Es ist hierbei vor allem an den Übergang zu Produktionsmitteln eines höheren Mechanisierungsgrades zu denken, an die Erhöhung des Grades der Arbeitszerlegung oder Arbeitsteilung, ..." ³⁾.

¹⁾ Vgl. Pelster, Helmut: Die Selbstbedienungsläden in den Konsumgenossenschaften der Bundesrepublik, Diss. Hamburg 1962.

²⁾ Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 505.

³⁾ Riebel, Paul: a.a.O., S. 249; vgl. auch Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 13. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1967, S. 385 ff.; Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 37 f.

Mutative Expansionen treten im Bereich konsumgenossenschaftlicher Ladengestaltung vor allem in vier Fällen auf.

1. Es wurde der Übergang vom Bedienungs- zum Selbstbedienungsladen vollzogen. Bei dieser mutativen Erweiterung wurden sowohl technische als auch organisatorische Maßnahmen angewandt. Verfolgt man den Übergang vom Bedienungsladen zum Selbstbedienungsladen, so ist in technischer Hinsicht die besondere Ausgestaltung des Ladenraumes mit Regalen und Gestellen hervorzuheben, auf denen sich die Ware dem Käufer von selbst anbieten soll, da das beratende Verkaufsgespräch entfällt. Aus organisatorischer Sicht ist mit dieser Erweiterung ein anderer Arbeitsablauf verbunden. Ein Teil des Verkaufspersonals entfällt. Dafür werden Arbeitskräfte benötigt, die die Regale ständig aufgefüllt halten, demzufolge mehr Lager- und Transportaufgaben ausüben. Folge dieser mutativen Erweiterung ist eine Rationalisierung des Verkaufsprozesses, die einen wesentlich höheren Warendurchfluß erlaubt.
2. Mit diesem sich vollziehenden Wandel ging die Einführung des sogenannten Tempo-Ladens einher, der die zweite Möglichkeit mutativen Wachstums im Verteilungsstellennetz darstellt. Der Tempo-Laden, eine Zwischenform zwischen Bedienungs- und Selbstbedienungsladen, konnte sich in der Folgezeit nicht durchsetzen und kam ab 1961 bei der Neuerrichtung von Verteilungsstellen nur noch selten zur Anwendung.¹⁾ Eine Reihe der bestehenden Tempo-Läden wurde entweder geschlossen oder in Selbstbedienungsläden umgewandelt.

¹⁾ Vgl. Jahrbuch des ZdK, 47. Jg. 1961, S. 16; Stupka, Johannes: Genossenschaftliche Strukturtypen. Dargestellt am Beispiel der Konsumgenossenschaften, Karlsruhe 1961, S. 17.

3. Daneben zeichnet sich die Entwicklung zum Supermarkt ab, das ist "ein Lebensmittel-Selbstbedienungsladen, der auf einer Verkaufsfläche von mindestens 400 qm neben dem üblichen Nahrungsmittel-Sortiment auch Frischobst, -gemüse, -fleisch und Waren des sonstigen kurzfristigen Bedarfs anbietet."¹⁾

Supermärkte werden von den KonsGen in zunehmender Zahl eingerichtet.²⁾ Besonders hervorzuheben ist, daß von einzelnen KonsGen diese Supermärkte in den neu eingerichteten Shopping Centers betrieben werden, z.B. verfügt die KonsG Dortmund über einen Supermarkt im Shopping-Center Bochum und die KonsG Hannover über einen im Shopping Center bei Hannover.³⁾

1) Behrens, Karl Christian: Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 52.

2) Vgl. 74 CO-OP Märkte der KG München, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 930 - 931; Konsumgenossenschaft Stuttgart eröffnet ihren größten Supermarkt, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 14 - 15; Größter Supermarkt Unterfrankens, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 726 - 727; Supermärkte - das Leitbild der Konsumgenossenschaft Düsseldorf, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 300 ff. Moderner Konsum - Supermarkt im Herzen von Zuffenhausen, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 647; In Wuppertal folgt Supermarkt auf Supermarkt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 939; Supermarkt in Weil-Friedlingen eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 554.

3) Vgl. Erfolgreiche Eröffnung des zweiten deutschen Einkaufszentrums, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 926 - 928; Supermarkt der KG Hannover im Einkaufszentrum Vahrenheide, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 906 - 908; Ein Shopping Center stellt ein Einkaufszentrum, "eine geplante Agglomeration von Betrieben" dar. Behrens, Karl Christian: Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, a.a.O., S. 57.

Daneben tritt der CO-OP-Markt als besondere Form des Supermarktes auf, bei dem das Lebensmittelsortiment von der am jeweiligen Standort ansässigen KonsG und das non-food-Sortiment von der GEG betreut wird.¹⁾

4. Schließlich wurde in den letzten Jahren auch der Übergang zum CO-OP Center vollzogen.²⁾ Dabei handelt es sich um ein modernes Kaufhaus, das im Falle des größten CO-OP-Centers in der Bundesrepublik in Regensburg beispielsweise "u.a. ein Lebensmittel-Supermarkt mit 600 qm Verkaufsfläche, eine 800 qm große Gebrauchsgüter-Abteilung und einen Möbelmarkt mit einer Fläche von 1500 qm unter einem Dach vereinigt"³⁾. Auch diese CO-OP-Center werden von einer KonsG allein oder in Gemeinschaft mit der GEG geführt.

¹⁾ Vgl. Die GEG plant vierzig "CO-OP-Märkte", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.5.1964; Der erste CO-OP-Markt der Bundesrepublik, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 940 - 942; Zweiter CO-OP-Markt eröffnet ..., in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 420 - 422; CO-OP-Markt Friedrichsthal eröffnet, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 345 f.; Gebrauchsgüter im CO-OP Center, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 962 - 963.

²⁾ Vgl. CO-OP Center - Lebensmittel und Gebrauchsgüter unter einem Dach, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 479 - 483; CO-OP Center in Krefeld eröffnet, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 333 - 336; Nürnberg: Wachsendes Gebrauchsgütergeschäft der KG Franken, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 155; CO-OP Center am Hohenstaufen, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 908 - 909; "Alles unter einem Dach" in neuen Doppel-Supermärkten, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 604 ff.; CO-OP Center Lüneburg eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 796 - 797; CO-OP Center Salzgitter-Lebenstedt eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 809 - 811; Erstes CO-OP Center Nordrhein-Westfalens in Kamen eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 882 - 883; Entstehungsgeschichte eines CO-OP Centers, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 950 - 954; Grundriß und Aufbauplanung des CO-OP Centers Schwäbisch-Gmünd, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 955 - 957; Einrichtungsplanung und Raumgestaltung in CO-OP Centers, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 958 - 961; Gebrauchsgüter im CO-OP Center, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 962 - 963.

³⁾ Einkaufszentrum an der Donau: Eröffnung des größten CO-OP Centers der Bundesrepublik, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 759.

Zur Erläuterung des mutativen Wachstums sei hervorgehoben, daß der Prozeß nicht zu einer einzigen dieser genannten Betriebsformen hinführt, sondern "daß sich die verschiedenen Betriebsformen in viel stärkerem Umfange als früher im gleichen Unternehmen vereint finden; d.h. die Unternehmungen sind bemüht, ihre Abnehmer auf verschiedenen Wegen zu erreichen."¹⁾

Bei den genannten vier Fällen tritt das mutative Wachstum meist nicht in reiner Form auf, da vielfach eine z.T. wesentliche Vergrößerung der Verteilungsstellen einhergeht. Dadurch ist der Übergang zum dimensionalen Wachstum in einigen Fällen vollzogen.

c. Dimensionales Wachstum

Bei dimensionalem Wachstum "geht der Betrieb auf Anlagen größerer Abmessungen über, z.B. auf Gebäude, Kessel, Öfen, Behälter, Transportgefäße mit größerem Fassungsvermögen, auf Kolbenmotoren mit größerem Hubraum, auf Leitungen mit größerem Querschnitt. Die Dimensionierung .. ist hierbei rein statisch aufzufassen im Sinne von Kapazitätsquerschnitt."²⁾ Möglichkeiten dimensionaler Erweiterung sind im konsumentenwirtschaftlichen Ladenbereich gegeben und werden auch genutzt. Diese dimensionale Erweiterung der Verteilungsstellen ist in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Übergang zu anderen Betriebsformen zu sehen.

Für die KonsG stellt sich die Aufgabe einer strukturellen Bereinigung ihres Verteilungsstellennetzes. Histo-

¹⁾ Nieschlag, Robert: Handelsbetriebsformen, in: HDSW, Bd. 4, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 779 f.

²⁾ Riebel, Paul: a.a.O., S. 218; vgl. auch Schüfer, Erich: Die Unternehmung, 5. Auflage, Köln 1963, S. 198 ff.

risch gesehen, waren die KonsGen bemüht, das Verteilungsstellennetz so zu gliedern, daß möglichst dezentral viele, dafür aber kleinere Verteilungsstellen nahe dem Verbraucher eingerichtet wurden. Aber in der stürmischen Entwicklung des Handels findet der Prozeß statt, "daß die durchschnittliche Größe der Verkaufsfläche der neu in Betrieb genommenen Läden eine steigende Tendenz zeigt"¹⁾. Dieser Entwicklung kann sich auch die einzelne KonsG nicht verschließen, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit im Konkurrenzkampf erhalten will. Aus diesem Grunde findet seit einigen Jahren eine Umstrukturierung des Ladennetzes statt, deren Ziel "Kostensenkungen und Leistungssteigerungen"²⁾ sind. Es zeichnen sich dabei folgende Maßnahmen ab:

1. Die Schließung kleiner, unwirtschaftlicher Verteilungsstellen. Das wird notwendig, wenn eine Erweiterung aus räumlichen Gründen nicht möglich ist oder das Einzugsgebiet für eine Erweiterung nicht groß genug ist.
2. Der Ausbau, d.h. die Erweiterung vorhandener Verteilungsstellen.³⁾ Diese Maßnahme wird notwendig, weil die wirtschaftliche Anwendung der neuen Bedienungsformen höhere Umsätze und damit größere Verkaufsflächen voraussetzen. Für Selbstbedienungsläden muß mindestens eine Verkaufsfläche von 60 qm vorhanden sein, da erst von dieser Größe ab eine hinreichende Wirtschaftlichkeit gewährleistet ist.⁴⁾

¹⁾ Jahrbuch des ZdK, 47. Jg. 1961, S. 54.

²⁾ Jahrbuch des ZdK, 49. Jg. 1963, S. 6.

³⁾ Vgl. Jahrbuch des ZdK, 48. Jg. 1962, S. 65.

⁴⁾ Vgl. Jahrbuch des ZdK, 47. Jg. 1961, S. 55.

3. Die Errichtung neuer, größerer Verteilungsstellen.¹⁾

Dieser Fall ist am häufigsten. Vielfach verläuft der Prozeß in der Weise, daß als Ersatz für die Aufgabe mehrerer kleiner Verteilungsstellen ein großer Laden an einem geeigneten Standort errichtet wird. Hier ist die Errichtung von Selbstbedienungsläden und Supermärkten zu nennen, die z.T. direkt als Großbraumläden eröffnet werden. Am stärksten ist die Erweiterung bei den CO-OP Supermärkten und den CO-OP Centers, wie das Beispiel des CO-OP Centers Regensburg mit einer Gesamtverkaufsfläche von 2900 qm gezeigt hat.

Abschließend kann festgestellt werden, daß die mutative und dimensionale Erweiterung meist nicht in reiner Form auftreten, sondern beide Entwicklungen parallel und simultan verlaufen.

5. Wachstumstypen nach der Richtung

Im Hinblick auf die Richtung lassen sich zwei Wachstumstypen unterscheiden:²⁾

- a. Vergrößerung des Sortiments, d.h. horizontales Wachstum;
- b. Vergrößerung der Produktionstiefe, d.h. vertikales Wachstum.

¹⁾Vgl. Jahrbuch des ZdK, 47. Jg. 1961, S. 16; Konsum: Immer mehr Großbraumläden, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 702; Potthoff, Erich: Wechselwirkungen zwischen der Rationalisierung in Industrie und Handel, Hamburg 1958, S. 11.

²⁾Vgl. hierzu auch Langenegger, Ernst: Probleme der Wachstumsfinanzierung, in: Die Unternehmung, 18. Jg. 1964, S. 202; Busse von Colbe, Walther: Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 310 f.

a. Horizontales Wachstum

Die Ausdehnung des Sortiments wird allgemein als horizontales Wachstum bezeichnet. Ihr Wesensmerkmal liegt in der Erweiterung der Anzahl der unterschiedlichen Produktarten, die von der KonsG in einem Zeitpunkt angeboten werden.

Zunächst sei der Fall der Erweiterung der Sortimentstiefe zugrundegelegt, bei dem die KonsG die bisher angebotenen Erzeugnisgattungen beibehält, die Zahl und Art der Variationen der Erzeugnisse jedoch abwandelt.¹⁾ Es stellt sich hier das Problem der Typenvielfalt, die Frage nämlich, ob es sinnvoll ist, die Ausführungsarten einer Produktart zu erweitern oder nicht vielmehr das Sortiment auf die Grundformen zu begrenzen. Eine eindeutige Antwort ist nicht zu geben, da sowohl absatz-, produktions- und beschaffungspolitische Einflußfaktoren zu berücksichtigen sind. Daß sich in dieser Richtung Erweiterungsmöglichkeiten, ja sogar Notwendigkeiten andeuten, zeigt das Beispiel, daß eine KonsG neben den Eigenmarken der GEG die entsprechenden Markenartikel konkurrierender Firmen in ihr Sortiment aufnahm.²⁾

Davon zu unterscheiden ist der Fall der Erweiterung der Sortimentsbreite, d.h. die Aufnahme neuer Produktgruppen und Produktionszweige.³⁾ Dieser Prozeß ist nicht so

¹⁾ Vgl. Riebel, Paul: a.a.O., S. 216.

²⁾ Vgl. Böttger, Werner: Organisation und Leistungen einer Großkonsumgenossenschaft, dargestellt am Beispiel der Konsumgenossenschaft Dortmund-Hamm-Bochum, Diss. Münster 1966, S. 84. Gegen die Typenvielfalt bei KonsGen wendet sich Meins, Heinrich: Unsere Aufgaben für die Zukunft, Hamburg 1960, S. 16.

³⁾ Vgl. Riebel, Paul: a.a.O., S. 217; vgl. zur Frage der Aufnahme neuer Produkte insbesondere: Abromeit, Günther: Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm im Lichte der Produktions-, Absatz- und Wettbewerbspolitik, Wiesbaden 1955, S. 165 - 227; Dean, Joel: Managerial Economics, 3. Aufl., New York 1959, S. 120 - 133; Penrose, Edith Tilton: a.a.O., S. 104 - 150; Hake, Bruno: Die Suche und Auswahl neuer Produkte. Die Praxis der Diversifikation, München 1966.

zu verstehen, daß wahllos neue Produkte in das Sortiment aufgenommen werden, sondern es besteht in der Regel zwischen den bisher geführten und den neu aufzunehmenden Erzeugnissen eine Verwandtschaft, und zwar in absatz- und/oder produktions- und/oder beschaffungswirtschaftlicher Hinsicht.¹⁾ Schließlich können jedoch auch Produkte ins Sortiment aufgenommen werden, die unter keinem der genannten Gesichtspunkte mit dem bestehenden Sortiment verbunden sind.

Dieser Sachverhalt wird im folgenden erklärt, wobei von dem Fall ausgegangen wird, daß eine KonsG im Lebensmittelgeschäft tätig ist. Wenn diese KonsG in ihrem Lebensmittelsortiment die Produktgruppe Tiefkühlwaren aufnimmt, liegt eine Produkterweiterung vor, die sowohl in beschaffungs- als auch absatzwirtschaftlicher Hinsicht mit dem bisherigen Sortiment verwandt ist. Die beschaffungswirtschaftliche Verwandtschaft bedeutet, daß die neu aufzunehmenden Produkte über die gleichen Beschaffungswege bezogen werden. Die beschaffungswirtschaftliche Verwandtschaft liegt vor, da die Tiefkühlwaren ebenfalls von der GEG beschafft werden können wie der Großteil des anderen Lebensmittelsortiments. Hinsichtlich der Absatzverwandtschaft können wiederum zwei Fälle unterschieden werden:

1. Eine Absatzverwandtschaft kann darin bestehen, daß die neuen Produkte auf den gleichen Absatzmärkten vertrieben werden, d.h. die gleichen Käufergruppen wie bisher als Kunden angesprochen werden. "Diese Ausrichtung auf eine gleichartige (homogene!) Gruppe potentieller Käufer ist das entscheidende Merkmal für die Homogenität von Absatzprogrammen ..."²⁾

¹⁾ Vgl. hierzu Schäfer, Erich: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln und Opladen 1950, S. 105 ff.

²⁾ Hundhausen, Carl: Der Absatzbereich der Industrieunternehmung und seine Bedeutung für den Wachstumsprozeß, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 235.

2. Eine Absatzverwandtschaft kann auch dadurch begründet sein, daß die neuen Produktgruppen über das bestehende Verteilungsstellennetz abgesetzt werden können. Besteht dagegen die Notwendigkeit, das neue Sortiment über andere Vertriebswege, beispielsweise andere Verteilungsstellen oder Spezialabteilungen, z.B. bei Gebrauchsgütern, abzusetzen, dann liegt keine Absatzverwandtschaft der zweiten Art vor, bzw. sie ist nur sehr oberflächlich. Allerdings sind die Grenzen z.T. fließend.

Legt man das Beispiel der Erweiterung des Lebensmittel-sortiments um die Tiefkühlwaren zugrunde, kann eindeutig festgestellt werden, daß sowohl unter dem Gesichtspunkt der gleichartigen Käufergruppe als auch unter dem des Verkaufs über das bestehende Ladennetz eine hohe Absatzverwandtschaft realisiert ist. Als weiteres Beispiel kann die Aufnahme einer Frischfleischabteilung in den Verkaufsstellen angesehen werden. Hier liegt ebenfalls sowohl eine beschaffungs- als auch absatzwirtschaftliche Verwandtschaft in ihren zwei Arten vor.

Bisher wurde nur an einigen Beispielen klargemacht, wie die Beziehungen zwischen der Beschaffungs- und Absatzverwandtschaft bei der Aufnahme neuer Produkte und Produktgruppen in das Leistungssortiment gestaltet sind. Im folgenden kann eine Tabelle entworfen werden, in die eine Vielzahl neuer Produktgruppen aufgenommen wird, wobei gleichzeitig festgehalten wird, inwieweit diese beschaffungs- und absatzverwandt mit dem bisherigen Sortiment sind.

In der folgenden Tabelle wird lediglich die Beschaffungs- und Absatzverwandtschaft untersucht. Der Fall, daß eine KonsG neue Produkte in das Sortiment aufnimmt, die sie in eigenen Herstellungsbetrieben produziert, stellt einen Grenzfall zwischen horizontalem und vertikalem Wachstum dar, da dann auch die Produktionstiefe der Unternehmung erweitert wird. Daher wird dieser Fall hier nicht weiter verfolgt.

Tabelle 2: Möglichkeiten der Sortimentserweiterung einer
KonsG, die lediglich im Lebensmittelgeschäft
tätig ist. ¹⁾

Ausgangspunkt bildet eine KonsG, die im Lebensmit- telbereich tätig ist.	neue Produkte	
	beschaffungs- verwandt	nicht beschaf- fungsverwandt
absatz- ver- wandt 1	absatz- ver- wandt 2 Fertiggerichte, Tiefkühlsortiment, Frischfleisch, Frischfisch, Rauch- waren, Konditorei- waren, Reformhaus- waren, Textilien, wie Strümpfe, Wäsche, Hemden, Drogerieerzeugnisse, wie Seifen, Wasch- mittel usw.	
	nicht absatz- ver- wandt 2 Schuhwaren, Texti- lien, Gebrauchsgü- terartikel aller Art, Elektrogeräte, Möbel, Photoarti- kel	Autozubehörteile, wie Öle, Benzin, Fette, Reisebüros und Reisedienst- leistungen, Arz- neien und Drogen
nicht absatz- ver- wandt 1		alle Erzeugnisse, die nicht für die Endverbraucher di- rekt bestimmt sind, z.B. Pro- duktionsmaschinen

¹⁾ Vgl. zum Problem der Sortimentsausweitung: Ansoff, Igor H.: Management-Strategie, München 1966, S. 150 ff.; Watkins, W.P.: Aufgaben und Möglichkeiten des Genossenschaftswesens in unserer Zeit, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957, Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Herausgegeben vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S. 56 f.; Meins, Heinrich: Unsere Aufgaben für die Zukunft, Hamburg 1960, S. 15 ff.; Schumacher, Carl: Die Konsumgenossenschaften in der Zeit des Marketing, Hamburg 1958, S. 16.

Die vorstehende Tabelle bedarf der Erläuterung. In der letzten Zeile sind Möglichkeiten der Produkterweiterung genannt, bei denen jedoch keine Absatzverwandtschaft im zuerst gekennzeichneten Sinne besteht, d.h. diese Erzeugnisse sind für andere Käufergruppen bestimmt, beispielsweise für Industriebetriebe. Diese Möglichkeit der Sortimentserweiterung ist der KonsG grundsätzlich nicht möglich. Die Verwirklichung dieser Erweiterungsform würde es mit sich bringen, daß die KonsG sich von der Gruppe der Letztverbraucher, der Haushalte, abwendet und andere Verwendergruppen anspricht, z.B. Industriebetriebe. Dieser Fall läge z.B. vor, wenn die KonsG Produktionsmaschinen für die industrielle Erzeugung vertreibt. Diese Wachstumsrichtung bleibt der KonsG aus rechtlichen Gründen (§ 1 Abs. 2 GenG) versagt.¹⁾

Aber auch dann bieten sich vielseitige Möglichkeiten der Sortimentserweiterung, von denen die Tabelle 2 einige wesentliche aufzeigt.²⁾ Allerdings ist diese Aufstellung nicht so zu verstehen, daß alle genannten Möglichkeiten gleichzeitig realisiert werden. Vielmehr handelt es sich um ein schrittweises Vorgehen, wobei allerdings eine Rangordnung in der Weise vorgenommen werden kann, daß zunächst an die Aufnahme derjenigen Produkte und Produktgruppen zu denken ist, die mit dem bisherigen Sortiment Beschaffungsverwandtschaft und starke Absatzverwandtschaft im ersten und zweiten Sinne verbindet. Der Grund dürfte vor allem darin zu sehen sein, daß die Aufnahme dieser Produkte in dem bisherigen Ladennetz weitgehend realisierbar ist, während eine Geschäftsausdehnung auf die Produkte in Zeile (keine Absatzverwandtschaft 2) mit dem Aufbau neuer Läden verbunden ist. Die

¹⁾Siehe hierzu Gliederungspunkt VI.1.

²⁾Zur Sortimentserweiterung anderer Genossenschaften siehe Fürstenberg, Friedrich: Die Dienstleistungsfunktionen der Warengenossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 13, 1963, S. 146.

einzelne KonsG wird also in erster Linie ihr Lebensmittelsortiment erweitern, parallel dazu das Sortiment an non-food-Artikeln verstärken und schließlich Gebrauchsgüter, vor allem Textilien und Haushaltswaren, anbieten.¹⁾

Allerdings wird hiermit nur eine allgemeine Tendenz aufgezeigt. Abweichungen von dieser Richtung werden durch die zu berücksichtigende Aktivität der GEG, mit der die KonsGen im Verbund stehen, bedingt.

Es findet nämlich eine teilweise bzw. völlige Ausgliederung der Sortimentserweiterungsfunktion auf die GEG statt. Drei instruktive Beispiele mögen das verdeutlichen:

1. Die GEG betreibt ein Katalog-Versand-Geschäft mit den Mitgliedern der KonsGen. Die einzelne KonsG ist insofern in diesem Produktbereich tätig, als Waren von den Mitgliedern in den Verteilungsstellen bestellt und auch durch diese ausgeliefert werden.²⁾ In diesem Beispiel findet eine teilweise Ausgliederung dieses Bereichs an die GEG statt.
2. Die GEG betreibt das Möbelgeschäft in der Weise, daß in 30 Möbelhäusern der Verkauf direkt an die Mitglieder der KonsGen erfolgt, ohne daß die KonsGen eingeschaltet werden.³⁾ Hier wird eine völlige Ausgliederung des Möbelgeschäfts an die GEG vorgenommen.

1) Vgl. Nürnberg: Wachsendes Gebrauchsgütergeschäft der KG Franken, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 155.

2) Vgl. Pfüller, Reiner: Der Genossenschaftsverbund. Grundlagen, Entwicklung, Probleme Tendenzen, Göttingen 1964, S. 87 (im folgenden zitiert mit: Der Genossenschaftsverbund).

3) Vgl. Jahrbuch des ZdK, 47. Jg. 1961, S. 76.

3. Die GEG betreibt allein oder mit einzelnen KonsGen gemeinschaftlich CO-OP-Märkte, bei denen das Lebensmittelsortiment von der am jeweiligen Standort ansässigen KonsG und das non-food-Sortiment von der GEG betreut wird.

b. Vertikales Wachstum

Das vertikale Wachstum behandelt die Ausdehnung der Produktionstiefe einer Unternehmung, verstanden als den Umfang des innerbetrieblichen Reifeprozesses der abgesetzten Produkte vom eingesetzten Werkstoff bis zum Endprodukt.¹⁾

Das vertikale Wachstum kann in drei Typen realisiert werden:

1. Das vertikale Wachstum "in Richtung der Herkunft der Rohstoffe und Produktionsmittel, also nach rückwärts, durch Einbeziehung von Vorstufen"²⁾ (herkunftsorientiertes Wachstum);
 2. Das vertikale Wachstum "in Richtung der Hinkunft der bisherigen Erzeugnisse, also nach vorwärts, durch Einbeziehung von Nachstufen"³⁾ (hinkunftsorientiertes Wachstum);
 3. Das vertikale Wachstum ohne Änderung der Wirtschaftsstufe.
-
1. Das herkunftsorientierte Wachstum der Konsumgenossenschaft

Der KonsG als Einzelhandelsunternehmung stehen im Hinblick auf das Wachstum nach rückwärts zwei Wege offen,

¹⁾ Vgl. Busse von Colbe, Walther: Planung der Betriebsgröße, a.a.O., S. 13.

²⁾ Riebel, Paul: a.a.O., S. 213.

³⁾ Ebenda.

nämlich zum einen das Vordringen in die Großhandelsstufe und zum anderen in die Produktionsstufe. Im Bereich der KonsGen ist das Vordringen in die Großhandelsstufe durch die Gründung der GEG vollzogen worden. Diese Entwicklung entstand z.T. auch aus einer wirtschaftlichen Zwangslage, da die einzelne KonsG bei der Beschaffung von der Konkurrenz erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen boykottiert wurde. Damit wird deutlich, daß die einzelne KonsG durch Zusammenschluß zum Genossenschaftsverband die Möglichkeiten und Vorteile der Tätigkeit auf der Großhandelsstufe wahrnimmt.

Allein auf sich gestellt, ist die einzelne KonsG dazu kaum in der Lage, weil ihr die Nachfragemacht fehlt. Zwar ist das Sortiment der KonsG nicht identisch mit dem der GEG, weil die einzelne KonsG außer den GEG Waren auch andere Produkte führt, der Prozentsatz dieser nicht über die GEG bezogenen Waren am Gesamtumsatz ist jedoch nicht so groß, daß die einzelne KonsG aus Gründen besserer Beschaffung dieses Teilsortiments in die Großhandelsstufe auszudehnen in der Lage ist, abgesehen davon, daß sie ein solches Vorgehen meist gar nicht anstrebt. Überhaupt muß bei der Behandlung des vertikalen - genau wie beim horizontalen Wachstum - streng getrennt werden zwischen der Entwicklung der einzelnen KonsG und der Entwicklung des Konsumgenossenschaftsverbandes.

Anders liegen die Verhältnisse für die Einzelgenossenschaft, wenn der Fall des Vordringens in die Produktionsstufe in Betracht gezogen wird. Hier ist ebenfalls zu differenzieren. Zunächst kann die GEG in der Produktionssphäre tätig werden. In diesem Falle könnte man, bezogen auf die einzelne der GEG angeschlossene KonsG, von indirekter Ausdehnung in die Produktionsstufe sprechen. Zum Unterschied dazu kann ein direktes Wachstum

der einzelnen KonsG in die vorgelagerte Produktionsstufe stattfinden, wenn die KonsG selbst Produktionsbetriebe einrichtet. In der Praxis findet auf dem Gebiet der Eigenproduktion eine Arbeitsteilung zwischen der GEG und den Einzelgenossenschaften statt, wobei das Schwergewicht der Eigenproduktion bei der GEG liegt. Da jedoch das vertikale Wachstum vom Standpunkt der Einzelgenossenschaft betrachtet wird, kann das indirekte vertikale Wachstum, auf das die einzelne KonsG nur in Verbindung mit den übrigen der GEG angeschlossenen KonsGen Einfluß hat, nur am Rande behandelt werden. Die Eigenproduktion der GEG und ihre Ausdehnung auf neue Gebiete bildet somit eine Richtschnur im Hinblick auf die Ausdehnung der Einzelgenossenschaft in die Produktionsstufe.¹⁾ Versucht man eine Abgrenzung zwischen beiden vorzunehmen, könnte in erster Annäherung festgestellt werden, "die Eigenproduktion von Waren, die über die Kräfte und Mittel einer Einzelgenossenschaft geht, ist Sache der GEG."²⁾ Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, daß die genossenschaftliche Eigenproduktion Betriebsgrößen, Kapitaleinsatz und Mitgliederzahlen von erheblichem Umfange zur Voraussetzung hat. "Denn genossenschaftliche Produktionsbetriebe, die im Wettbewerb mit den gleichartigen Betrieben der Privatwirtschaft stehen, müssen von vornherein auch als Großbetriebe eingerichtet und nach neuestem technischen Stand ausgestattet sein. Diese Großbetriebe aber besitzen eine optimale Kapazität, die eine bestimmte Auftragsgröße bzw. Absatzmenge bedingt, die von ihrer Ge-

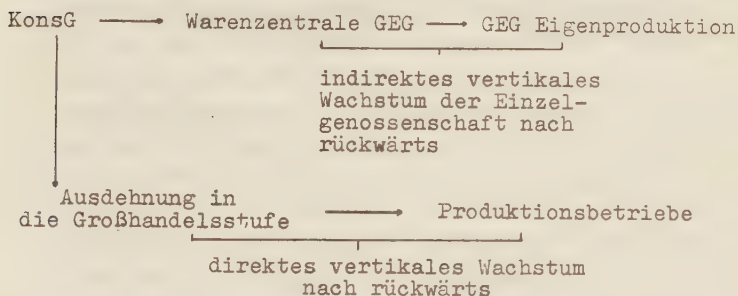
1) Über die Ziele der GEG-Eigenproduktion vgl. Meins, Heinrich: Stand, Entwicklung und Probleme unserer zentralen Eigenproduktion, Hamburg 1959, S. 7 u. 17.

2) Die Konsumgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, bearbeitet vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg 1961, S. 11.

nossenschaft bzw. Genossenschaftsgruppe realisiert werden müssen."¹⁾ Diese wirtschaftlichen Voraussetzungen können aber häufig nur von der GEG (eventuell von einer der größten Einzelgenossenschaften) erfüllt werden. Als Beispiel für GEG-Eigenproduktionsbetriebe von erheblicher Größe seien die Schokoladenfabrik, die Zigarrettenfabrik, der Produktionsbetrieb für Tiefkühlwaren und die Möbelfabrikationsbetriebe genannt. Damit ist jedoch nur ein sehr weiter Rahmen abgesteckt.

Das direkte vertikale Wachstum der KonsG in Richtung der Herkunft der Produkte soll nun ausführlicher untersucht werden.²⁾ Schematisch könnte das vertikale Wachstum nach rückwärts wie folgt skizziert werden:

herkunftsorientiertes Wachstum bei KonsGen



¹⁾ Hennemann, Horst: a.a.O., S. 152; vgl. auch Everling, Henry: Macht und Grenzen der Konsumgenossenschaftlichen Bewegung, in: Konsumgenossenschaften und Wirtschaftsordnung, Erlangen 1950, S. 16 - 17.

²⁾ Für Beschaffungsgenossenschaften kann allgemein festgestellt werden, daß das herkunftsorientierte vertikale Wachstum häufig vorkommt und große Bedeutung erlangt. Bei den Absatzgenossenschaften kommt dem herkunftsorientierten vertikalen Wachstum nur geringe Bedeutung zu. Die Begründung liegt darin, daß Absatzgenossenschaften, die nach rückwärts ausdehnen, auf derselben Wirtschaftsstufe tätig werden wie ihre Mitglieder, was nur selten im Interesse der Erfüllung des Grundauftrages liegen dürfte.

Dabei ist die Darstellung nicht so zu verstehen, daß das direkte vertikale Wachstum in die Produktion nur im Anschluß an die Ausdehnung in die Großhandelsstufe vollzogen werden kann. Vielmehr kann letztere übersprungen werden. Das direkte wie auch das indirekte vertikale Wachstum stellt sich jeweils als partielle Ausdehnung dar in dem Sinne, daß die Expansion in die Produktionsstufe nicht über die gesamte Sortimentsbreite und -tiefe stattfindet, sondern für jedes Produkt und jede Produktgruppe eine spezifische - genau zu analysierende - Möglichkeit der Ausdehnung besteht.

Es kann die Frage aufgeworfen werden, ob die einzelne KonsG überhaupt neben der Eigenproduktion durch die GEG eigene Produktionsstätten einrichten soll.¹⁾ Diese Produktionsstätten können zum einen Erzeugnisse produzieren, die von der GEG nicht hergestellt werden, zum anderen können solche Produkte fabriziert werden die sich auch im Produktionsprogramm der GEG Eigenbetriebe befinden. Das Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg äußert zu diesem Problem die Ansicht, daß es "viele Produktionsmöglichkeiten von Lebensmitteln (gibt), die an einen regionalen Standort gebunden sind. Vor allem gilt das für Bäckereien, Konditoreien, für Produktionsstätten von Fleischwaren bestimmter Sorte, sowie Genußmittel wie Weine und Kaffee. Im Jahre 1960 hatten von 270 Einzelgenossenschaften 122 ihre eigene Bäckerei, 24 ihre eigene Weinkellerei. 1960 produzierten die Einzelgenossen-

1) Zur Frage der Koordination zwischen der GEG-Eigenproduktion und der der Konsumgenossenschaften siehe Handschin, Hans: Untersuchung über den Umfang und die Art der Eigenproduktion der konsumgenossenschaftlichen Großeinkaufsgesellschaften, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955, S. 146.

schaften in 220 eigenen Betrieben Waren im Werte von 507,9 Mill. DM."¹⁾ Damit ist zweifellos bereits die Tendenz aufgezeigt; aber standortliche Gründe sind nicht die einzigen Faktoren zur Abgrenzung der einzelgenossenschaftlichen Produktionstätigkeit von der der GEG. Die Güter, die für eine Herstellung durch eine Einzelgenossenschaft besonders geeignet sind, lassen sich unter drei Gesichtspunkten herauskristallisieren:

1. Produkte, die leicht und schnell verderblich sind. Hierzu zählen vor allem bestimmte Bäckereierzeugnisse wie Brot, Kuchen usw.;
2. Produkte, die entweder nicht über weite Strecken transportabel sind oder bei denen ein langer Transportweg wegen ihres relativ niedrigen Preises nicht wirtschaftlich ist, da er zu hohe Kosten verursacht. Dazu können bestimmte Obst- und Gemüsesorten zählen, deren Aufbereitung durch die Einzelgenossenschaft vorgenommen werden kann.
3. Es kommen vor allem auch Produktionsbetriebe für solche Erzeugnisse in Betracht, bei denen die Herstellung und Veredelung nicht zu kapitalintensiv ist, d.h. bei denen die Investitionen relativ niedrig sind. Die Begründung liegt zum einen darin, daß das Risiko nicht zu hoch ist, daß die Finanzierungsanforderungen im Rahmen der Möglichkeiten einer Einzelgenossenschaft bleiben und daß diese Betriebe infolge niedriger Fixkostenquote auch bei geringer Betriebsgröße wirtschaftlich arbeiten können.

Zweifellos sind damit die grundlegenden Möglichkeiten für die Produktionstätigkeit der einzelnen KonsG gewiesen, entscheidend wird jedoch jeweils das Ergebnis einer Wirtschaftlichkeitsanalyse sein, welches den Aus-

¹⁾ Die Konsumgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 11.

schlag über die Aufnahme einer bestimmten Produktions-
tätigkeit gibt. Als wesentliche Voraussetzungen dürfen
dabei gelten,

1. daß die KonsG eine Mindestgröße erreicht hat, damit
ihr die Aufnahme der Eigenproduktion finanziell mög-
lich ist und die Gesamtnachfrage nach diesen Produk-
ten eine wirtschaftliche Herstellung ermöglicht;
2. daß der auftretende Bedarf nachhaltig über einen
längeren Zeitraum auftritt.

Bei dieser Überlegung spielt außerdem eine wichtige Rol-
le - und das betrifft wiederum das Verhältnis der GEG
zur Einzelkonsumgenossenschaft - inwiefern die GEG in
der Lage und willens ist, auch dezentrale Produktions-
stätten einzurichten, um die KonsGen von der Produkti-
onstätigkeit zu entlasten.

In der Realität bieten sich nun konkret etwa die fol-
genden Möglichkeiten der Errichtung bzw. Erweiterung
von Eigenbetrieben:

Bäckerei, und zwar für Brot, Brötchen aber auch alle
Arten von Konditorwaren; Weinkellerei; Kaffeerösterei;
Fleisch und Wurstwarenherstellung; Obst- und Gemüse-
aufbereitungsabteilung usw.

2. Das hinkunftsorientierte Wachstum der Konsumgenos- senschaft

Da das hinkunftsorientierte Wachstum als Ausdehnung in
die der Unternehmung nachgelagerten Produktionsstufen
aufzufassen ist, muß gefragt werden, inwieweit dieser
Expansionstyp für KonsGen relevant ist.

Die Möglichkeiten des hinkunftsorientierten Wachstums
sind für die einzelne KonsG begrenzt, da sie als Ein-

zelhandelsunternehmung bereits für den Letztverbraucher tätig ist. Es zeichnen sich im wesentlichen folgende Maßnahmen ab:

1. Der Aufbau eines Kundendienstes;
2. Die Einrichtung von Reparaturwerkstätten.¹⁾

zu 1. Der Aufbau eines Kundendienstes bedeutet vor allem die Auslieferung der Ware in die Wohnung des Käufers. Ein Kundendienst ist in der Regel im Zusammenhang mit dem Gebrauchsgütergeschäft zu sehen. Insofern bietet sich diese Maßnahme erst dann an, wenn das Sortiment der KonsG Gebrauchsgüter umschließt.

zu 2. Auch die Errichtung von Reparaturwerkstätten (z.B. für Elektrogeräte, Radios, Fernseher usw.) erfolgt gleichzeitig mit der Aufnahme dieser Produkte in das Sortiment der KonsG oder ist dieser Maßnahme zeitlich nachgeordnet.²⁾

¹⁾ Vgl. auch Konsumgenossenschaft Stockholm in starker Expansion, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 664.

²⁾ Anders sind die Möglichkeiten im Konsumgenossenschaftsverbund und insbesondere für die GEG zu beurteilen, und zwar ist hier in neuester Zeit die Entwicklung zu beobachten, daß die GEG, deren wirtschaftliche Tätigkeit in der Großhandels- und Produktionsstufe liegt, auf der Einzelhandelsstufe tätig wird. Das geschieht bisher im wesentlichen auf drei Wegen:

1. Die GEG hat dezentrale Möbelhäuser eingerichtet, die direkt an die Mitglieder der KonsGen verkaufen.
2. Die GEG unterhält ein Versandgeschäft, das ebenfalls die Mitglieder der KonsGen beliefert.
3. Die GEG hat im Jahre 1963 im Raum Frankfurt zwei eigene Supermärkte eröffnet. Daneben führt die GEG in Gemeinschaft mit einzelnen KonsGen verschiedene CO-OP-Märkte und CO-OP-Center. (Vgl. Genossenschaftliche Chronik, in: ZgGenW, Bd. 12, 1962, S. 54).

3. Das vertikale Wachstum ohne Änderung der Wirtschaftsstufe

Bisher wurden die Typen des vertikalen Wachstums gekennzeichnet, bei denen die KonsG in die vor- bzw. nachgelagerten Wirtschaftsstufen des Einzelhandels eindringt. Davon zu unterscheiden ist jedoch der Typ des vertikalen Wachstums, bei dem die KonsG die Produktionstiefe erhöht, ohne die Wirtschaftsstufe zu verändern. Dieser Typ wird in der Literatur nicht behandelt, und zwar vermutlich deshalb nicht, weil diese Autoren die Zahl der Wirtschaftsstufen als Kriterium der Produktionstiefe ansehen, während in dieser Arbeit die Wertschöpfung, gemessen an der Warennettospanne, als Maß für die Produktionstiefe verwandt wird.¹⁾ Der Unterschied ist deutlich. Expansionen im Bereich konsumgenossenschaftlicher Einzelhandelstätigkeit wirken sich auf die Produktionstiefe nicht aus, wenn die Zahl der Wirtschaftsstufen ins Auge gefaßt wird; sie wirken sich aber sehr wohl aus, wenn die Wertschöpfung als Maß verwandt wird.

Dieser Typ der Expansion könnte vertikales Wachstum ohne Änderung der Wirtschaftsstufe genannt werden. Diesem Typ des vertikalen Wachstums dürfte bei KonsGen die größte Bedeutung zukommen, denn der einzelnen KonsG, deren wesenseigene Aufgabe im Bereich des Einzelhandels liegt, geht es in erster Linie um eine Stärkung ihrer Position als Einzelhandelsunternehmung.

Auf dieses vertikale Wachstum wirken sich insbesondere Erweiterungen des Gesamteinsatzes an Betriebsmitteln und an menschlicher Arbeit aus, weil diese Expansionen über die Position Löhne und Gehälter bzw. Abschreibungen die Wachstumsrate der Produktionstiefe positiv be-

¹⁾Vgl. Riebel, Paul: a.a.O., S. 213; Hax, Karl: Unternehmungswachstum, a.a.O., S. 39.

einflussen. Voraussetzung ist jedoch, daß diese Expansionen im Bereich konsumgenossenschaftlicher Handelstätigkeit vorgenommen werden. Das trifft z.B. zu, wenn das Ladennetz durch Ausbau und Vergrößerung bestehender oder Neuerrichtung von Verteilungsstellen ausgedehnt wird oder wenn Erweiterungsinvestitionen im Lagerbereich vollzogen werden.

Zusammenfassend kann in bezug auf das vertikale Wachstum gesagt werden, daß das herkunftsorientierte Wachstum und das vertikale Wachstum ohne Änderung der Wirtschaftsstufe von den einzelnen KonsGen schon seit längerer Zeit angestrebt und durchgeführt wird, während das hinkunftsorientierte Wachstum erst im Zusammenhang mit der Erweiterung des Sortiments auf non-food Güter Aktualität gewann und von einzelnen KonsGen durchgesetzt wurde.

6. Wachstumstypen nach der Größe der Wachstumsrate

a. Kleine Wachstumsraten

Bisher wurden Überlegungen über die Größe der Wachstumsraten, die Stetigkeit des Wachstumsverlaufs und die Art der Korrelation zwischen den Zuwachsraten der verschiedenen Ausprägungen zurückgestellt. In den folgenden Abschnitten werden diese Merkmale zu Kriterien für Wachstumstypen.

Nach dem Tempo des Wachstums bzw. der Größe der Wachstumsrate lassen sich zwei extreme Wachstumstypen bilden:

- a. das langsame Wachstum, d.h. eine Expansion mit kleiner Wachstumsrate;
- b. das schnelle Wachstum, d.h. eine Expansion mit grosser Wachstumsrate.

Generelle Aussagen über die Wachstumsgeschwindigkeit von KonsGen sind problematisch, weil die Verhältnisse für jede Genossenschaft unterschiedlich sind. Allein schon der Satz, daß ein Wachstum langsam verläuft, besagt im Grunde sehr wenig, weil die Begriffe langsames und schnelles Wachstum relativ aufzufassen sind. Man knüpft hier zweckmäßigerweise an die Wachstumsrate an, die für jede der gekennzeichneten Wachstumsausprägungen und jeweils für ein Geschäftsjahr gebildet werden kann. Die Aussage, daß eine große bzw. kleine Zuwachsrate vorliegt, gilt also nur jeweils für eine Ausprägung und ein bestimmtes Geschäftsjahr. Um aber ein langsames von einem schnellen Wachstum abgrenzen zu können, genügt der Begriff der Wachstumsrate nur insoweit, als angegeben wird, bis zu welcher Größe der Wachstumsrate ein langsames und ab welcher Größe ein schnelles Wachstum vorliegt. Sinnvoll erscheint es, eine Verbindung der jeweiligen einzelgenossenschaftlichen Wachstumsrate mit der durchschnittlichen Wachstumsrate der gesamten KonsGen und der durchschnittlichen Wachstumsrate der Branche herzustellen. Das langsame Wachstum bzw. eine kleine Wachstumsrate liegt demnach dann vor, wenn die genossenschaftliche Wachstumsrate kleiner oder gleich der durchschnittlichen Zuwachsrate der gesamten KonsGen ist. Liegt dagegen die Zuwachsrate der Branche über der Durchschnittsrate der gesamten KonsGen, dann sollte sich die einzelne KonsG an der Branchenzuwachsrate ausrichten. In diesem Fall wird von einer kleinen Zuwachsrate gesprochen, wenn die Wachstumsrate der KonsG gleich der Durchschnittszuwachsrate der Branche ist oder diese unterschreitet. Auch eine Ausrichtung an der gesamtwirtschaftlichen Wachstumsrate kann sinnvoll sein, doch dürfte dieser Wert nur beim Fehlen von Branchenkennziffern als Richtschnur Bedeutung erlangen.¹⁾

¹⁾Vgl. Wittmann, Waldemar: a.a.O., S. 518.

An dieser Stelle muß eine wesentliche Einengung vorgenommen werden. Da ein Vergleich der Zuwachsraten der Einzelgenossenschaft mit der durchschnittlichen Rate der gesamten KonsGen und der Zuwachsrate der Branche möglich sein soll, kann nur die Ausprägung zum Vergleich herangezogen werden, die bei den genannten Unternehmungen vorhanden und vor allem veröffentlicht wird. Demzufolge bezieht sich die Untersuchung in diesem Punkt nur auf die Umsatzzuwachsrate, weil sie als einzige die genannten Bedingungen erfüllt.

Nun könnte zwar eingewandt werden, daß für eine KonsG die Ausrichtung am Branchenwachstum irrelevant sei, weil für sie andere Wachstumsgesetze gelten als für erwerbswirtschaftliche Unternehmungen. Das mag für einen Teil der Genossenschaften durchaus zutreffen, und zwar allgemein für diejenigen, die nicht in direkter Konkurrenz mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen stehen. Von dieser zweifellos noch vorhandenen Gruppe von Genossenschaften sind solche zu trennen, die dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb ausgesetzt sind. Zu dieser Gruppe gehören insbesondere auch die KonsGen. Nun kann aber davon ausgegangen werden, daß die KonsG, sofern sie sich nicht an die Branchenentwicklung anpaßt, ihre Wettbewerbsvorteile einbüßen kann, bzw. durch die Expansionsbestrebungen der Konkurrenz ihr Marktanteil zurückgeht. Langfristig würde das dazu führen, daß die KonsG nicht mehr oder nur noch in geringerem Maße in der Lage ist, ihren Mitgliedern ökonomische Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu bieten. Je mehr aber die Mitglieder die genossenschaftlichen Leistungen an den ökonomischen Vorteilen beurteilen, wie das immer stärker der Fall ist, desto bedeutsamer ist die Beachtung der Anpassung an die branchenmäßige Entwicklung für die einzelne KonsG.

Draheim macht zum Tempo des Wachstums eine allgemeine Aussage, ohne dabei aber genau anzugeben, was langsames Wachstum bedeutet. "Eine Eigenart der Genossenschaft als Unternehmungstyp besteht hinsichtlich der Größe darin, daß die Genossenschaft 'klein beginnt', relativ langsam wächst und nur unter bestimmten Voraussetzungen zu Größen aufläuft, die bei den in der Erwerbswirtschaft bzw. bei Kapitalgesellschaften üblichen Dimensionen auffallen."¹⁾ Im Hinblick auf die KongsG kann die Annahme eines im hier gekennzeichneten Sinne langsamen Wachstums für einen Teil der KongsGen durchaus zutreffen, diese Entwicklung ist jedoch keineswegs zwingend. Zur Realisierbarkeit des Wachstums mit kleiner Wachstumsrate können folgende Besonderheiten herausgestellt werden.

1. Wachstum mit kleiner Zuwachsrate liegt besonders dann vor, wenn die KongsG nur das interne Wachstum betreibt.
2. Eine kleine Wachstumsrate ist mit geringeren Risiken verbunden als eine große Zuwachsrate und insofern eher anzustreben.
3. Da jedes Wachstum mit Anpassungs- und Umstellungsschwierigkeiten verbunden ist, ist ein langsames Wachstum unter diesem Gesichtspunkt leichter realisierbar.

b. Große Wachstumsraten

Das schnelle Wachstum ist dadurch gekennzeichnet, daß die Zuwachsrate der Einzelgenossenschaft über der durchschnittlichen Zuwachsrate der KongsGen bzw. über der der Branche liegt, falls letztere höher ist. Große Wachstumsraten sind bei den KongsGen - die die größten

¹⁾ Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 117.

Einzelgenossenschaften in der Bundesrepublik aufweisen - durchaus zu beobachten. Verfolgt man diesen Sachverhalt, kann festgestellt werden, daß im Untersuchungszeitraum 1951 - 1966 - der auch den im Abschnitt VII dargestellten empirischen Untersuchungen zugrunde liegt - die Entwicklung sehr differenziert verlaufen ist. Eine Gegenüberstellung der durchschnittlichen Umsatzzuwachsrate der KonsGen des Bundesgebietes mit derjenigen Zuwachsrate des gesamten Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels ergibt, daß in 9 Jahren, und zwar von 1951 - 58 und 1964, die durchschnittliche Umsatzzuwachsrate der KonsGen über der des Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels liegt, während in 7 Jahren, nämlich von 1959 - 66 mit Ausnahme des Jahres 1964, letztere die durchschnittliche Zuwachsrate der KonsGen übersteigt. Damit ist bereits angedeutet, daß die KonsGen durchaus auch große Wachstumsraten im obigen Sinne aufweisen, andererseits wird deutlich, daß die KonsGen ab 1959 - mit Ausnahme des Jahres 1964 - mit dem Wachstumsprozeß des Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels, wie er sich in den durchschnittlichen Umsatzzuwachsraten ausdrückt, nicht Schritt halten konnten. Z.T. weichen die Raten nur unerheblich voneinander ab, z.T. ist aber die durchschnittliche Umsatzzuwachsrate der KonsGen nur halb so groß wie die durchschnittliche Umsatzzuwachsrate des gesamten Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels (siehe Tabelle 11).¹⁾

7. Wachstumstypen nach dem Grad der Korrelation zwischen Umsatzwachstum und anderen Wachstumsraten

a. Starke Korrelation der Wachstumsraten

Im Hinblick auf den Wachstumsverlauf interessiert ne-

1) Vgl. S. 185.

ben der Größe der Zuwachsrate die Stärke der Korrelation, die zwischen den Zuwachsraten der verschiedenen Wachstumsausprägungen besteht und die über das Ausmaß des Sach- und Beziehungszusammenhanges zwischen den Expansionen in den Ausprägungen Auskunft gibt.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß eine Interdependenz der Wachstumsentwicklung besteht. Es kommt darauf an, ob das Wachstum einer Ausprägung zwangsläufig oder entscheidungspolitisch verbunden ist mit der Entwicklung in den anderen Ausprägungen oder ob die Entwicklung verschiedener Ausprägungen des Wachstums unabhängig voneinander verläuft. Eine starke Korrelation in bezug auf das Wachstum ist dadurch charakterisiert, daß die Wachstumsentwicklung mindestens zweier Wachstumsausprägungen insofern verknüpft ist, als die Wachstumsraten eng miteinander korreliert sind. Ein einfaches Beispiel mag diesen Sachverhalt verdeutlichen. Wenn eine KonsG in ihrem Mitgliederbestand in einem bestimmten Jahr um 10 % wächst und ihr Umsatz erhöht sich im gleichen Zeitraum um ebenfalls 10 %, würde eine enge Korrelation beider Wachstumsraten gegeben sein.

In den empirischen Untersuchungen konnten zwar bei einigen KonsGen für den Beziehungszusammenhang verschiedener Ausprägungen z.T. recht hohe Korrelationskoeffizienten ermittelt werden, die relativ geringe Häufigkeit dieser Werte läßt jedoch die Annahme einer im allgemeinen hohen Korrelation nicht zu.¹⁾

b. Starke Korrelation verbunden mit einem time lag

Von dem soeben beschriebenen Fall der Wachstumsentwicklung ist ein anderer Typ des Verlaufs zu unterscheiden,

¹⁾Vgl. S. 191 ff.

bei dem zwar grundsätzlich eine enge Verknüpfung zwischen den Zuwachsraten mehrerer Wachstumsausprägungen besteht, jedoch zeitlich gesehen ein Nacheinander der Wachstumsschritte erfolgt, so daß beispielsweise im Jahre 1960 eine 20 %ige Betriebsmittelerweiterung vorgenommen wird und im Zeitraum 1961 eine 20 %ige Umsatzsteigerung einsetzt. In dieser (bei Industrieunternehmen häufig zu beobachtenden) Erscheinung kommt zum Ausdruck, daß der Wachstumsschritt in einer bestimmten Ausprägung eine Expansion auf einem anderen Gebiet induziert bzw. nach sich zieht, wobei eine Verzögerung (time lag) von einem oder mehreren Jahren auftritt.¹⁾ Ohne auf die Ergebnisse der empirischen Analyse im einzelnen vorgreifen zu wollen, konnte bei den untersuchten KonsGen in keinem Fall eine hohe Korrelation - verbunden mit einem time lag - festgestellt werden.²⁾

c. Geringe Korrelation der Wachstumsraten

Schließlich kann hinsichtlich des Ausmaßes der Korrelation der Wachstumsraten die Situation auftreten, daß nur ein geringer Sach- und Beziehungszusammenhang - ausgedrückt durch einen niedrigen Korrelationskoeffizienten - zwischen den verschiedenen Zuwachsraten vorliegen kann. Offensichtlich ist das ein Zeichen dafür, daß die Wachstumsentwicklung beider Gebiete nur in einem lockeren Beziehungszusammenhang stehen. Die Verteilung der Korrelationskoeffizienten in den empirischen Untersuchungen läßt deutlich werden, daß im allgemeinen eine geringe Korrelation zu beobachten ist.³⁾

¹⁾Vgl. Brockhoff, Klaus: a.a.O., S. 95.

²⁾Vgl. S. 193 f.

³⁾Vgl. hierzu die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen bei KonsGen im Abschnitt VII. 2. (S. 192 ff.)

8. Wachstumstypen nach der Dauer der Wachstumsprozesse

a. Kontinuierliche Wachstumsprozesse

Da, wie bereits erwähnt, Wachstum sowohl als einmalige langfristige Größenänderung einer Ausprägung als auch als fortlaufender Prozeß von Wachstumsschritten über einen längeren Zeitraum aufgefaßt werden kann, lassen sich nach diesem Gesichtspunkt zwei Varianten des Wachstumsverlaufs skizzieren.

Der Wachstumsprozeß kann dadurch gekennzeichnet sein, daß über mehrere Jahre eine gleichbleibende Wachstumsrate auftritt. Dieser Fall kann als kontinuierliches Wachstum bezeichnet werden. Ein kontinuierlicher Verlauf der Expansion mag für einzelne Ausprägungen realisierbar sein, beispielsweise ein ex ante Anstreben einer jährlichen Umsatzsteigerung von 5 %, die dann auch ex post verwirklicht wird. In vielen Fällen wird sich jedoch diese kontinuierliche Entwicklung nicht verwirklichen lassen, und zwar aus folgenden Gründen.

1. Die in der Vergangenheit vorgenommenen Wachstumsschritte können sich als unrealistisch erweisen. Daraus folgt dann, daß die zukünftigen Wachstumsentscheidungen davon betroffen werden und entweder ein größeres Wachstum angestrebt wird oder die geplanten Ausdehnungen aufgehoben bzw. aufgeschoben werden. Damit findet häufig eine Abweichung von dem ursprünglich eingeschlagenen Wachstumspfad statt.
2. Die zukünftigen Daten, die die Grundlage der Wachstumsentscheidungen bilden, unterliegen Änderungen, die sich auf die Entscheidungen auswirken und eine Anpassung der Wachstumsrate bewirken.

b. Diskontinuierliche Wachstumsprozesse

Neben den Typ des kontinuierlichen Wachstums tritt das diskontinuierliche Wachstum. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, daß der Wachstumsverlauf nicht in gleichbleibenden Wachstumsraten erfolgt, sondern daß beispielsweise Unterbrechungen der Wachstumsentwicklung eintreten derart, daß in einer oder mehreren Wirtschaftsperioden eine Stagnation der Wachstumsraten zu beobachten ist oder sogar eine Kontraktion eintritt. Diskontinuierliches Wachstum liegt auch vor, wenn die jährlichen durchschnittlichen Wachstumsraten starken Schwankungen unterliegen. Allgemeine Aussagen sind in dieser Hinsicht kaum aufzustellen, die empirischen Untersuchungen lassen allerdings erkennen, daß in dem Zeitraum der Analyse die Zuwachsraten der verschiedenen Ausprägungen jährlich erhebliche Schwankungen aufweisen, so daß ein kontinuierlicher Wachstumsprozeß nur in relativ seltenen Fällen und dann auch nur über einen Teil des Untersuchungszeitraumes festgestellt werden konnte.¹⁾

V. Mitglieder und Geschäftsleitung als Interessenten am Wachstum

1. Motive der Mitglieder und der Geschäftsleitung für das Wachstum

Vorbemerkung:

In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist häufig die Frage nach den Gründen und Ursachen des Wachstums

¹⁾ Vgl. die empirischen Untersuchungen in Abschnitt VII. 1. und die Tabellen 3 - 11. (S. 173 ff.)

aufgeworfen worden.¹⁾ Im folgenden soll jedoch nicht das Problem der Wachstumsursachen im Vordergrund stehen, sondern es wird der Frage nachgegangen, welche Motive es sind, die das Willenszentrum einer KonsG dazu veranlassen, ein Wachstum der KonsG anzustreben. Eines wird von vornherein deutlich; es treten eine Vielzahl von Beweggründen auf, die Anlaß und Ausgangspunkt eines Wachstumsprozesses sein können. Es kommt aber weniger darauf an, die möglichen Motive vollzählig herauszukristallisieren, als vielmehr die für die KonsG wichtigsten Beweggründe zu kennzeichnen. Auch nach der Art der Motive muß eine Einschränkung vorgenommen werden, denn es werden nur wirtschaftliche Motive behandelt, außerwirtschaftliche, etwa soziale Motive, werden unberücksichtigt gelassen.²⁾ In einem Wachstumsprozeß wirken in der Regel mehrere Motive zusammen und lösen eine Entscheidung aus. Daraus ergibt sich die Schwierigkeit, das Ausmaß des Einflusses der einzelnen Beweggründe festzustellen. Die Rangordnung der Motive kann aber nur an einem konkreten Einzelfall festgestellt werden. Im folgenden wird eine Singularisierung der Motive dargestellt, wobei von einer Zweiteilung ausgegangen wird.

- a. Es werden die Motive der Mitglieder für das Wachstum der KonsG offengelegt.
- b. Es werden die Motive konkretisiert, die die Unternehmensleitung dazu veranlassen können, ein Wachsen der KonsG anzustreben.

¹⁾ Vgl. z.B. Penrose, Edith Tilton: a.a.O., S. 45 ff.; Hundhausen, Carl: a.a.O., S. 235 ff.

²⁾ Soziologische Aspekte untersucht Sieben, Manfred: Welche Faktoren bewirken das Wachstum von Genossenschaften? Ergebnisse einer soziologischen Untersuchung in zwei Dörfern der Pfalz, in: Arch. f. ö. u. fr. Unt., Bd. 3, 1957, S. 289 ff.

a. Motive der Mitglieder

Es kann davon ausgegangen werden, daß der Lebensstandard in den zurückliegenden Jahrzehnten stetig zugenommen hat. Von einer Notlage der Verbraucher, die den Ursprung und Ausgangspunkt der Konsumgenossenschaftsgründungen bildete, kann im heutigen Zeitraum nicht mehr die Rede sein.¹⁾

"Der Zug zu anhaltender wirtschaftlicher Verbesserung der Lebenslage weiter Bevölkerungskreise nach dem zweiten Weltkrieg"²⁾ kommt besonders deutlich zum Ausdruck, wenn die Steigerung des gesamten Einkommens der privaten Haushalte in den Jahren von 1950 bis 1963 von über 280 % betrachtet wird.³⁾ Sicherlich kann aus der Steigerung des gesamten Einkommens nicht auch eine gleichmäßige Zunahme aller einzelnen Einkommen abgeleitet werden, immerhin wird aber die Entwicklungstendenz der Einkommenslage deutlich gemacht. Aus dieser Tendenz steigender Einkommen kann nun in bezug auf das Wachstum eine wichtige Feststellung gemacht werden. Da mit zunehmendem Einkommen c.p. auch der Verbrauch ansteigt - ob proportional, über- bzw. unterproportional sei dahingestellt -, werden die Mitglieder den Wunsch haben, daß die KonsG wächst, damit sie in der Lage ist, höhere Umsätze mit den Mitgliedern zu tätigen. Das setzt voraus, daß die Mitglieder den Mehrbedarf an

1) Vgl. hierzu Seraphim, Hans Jürgen: Die geistigen Grundlagen der modernen Genossenschaften in ihrer Tagesarbeit, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 212 (im folgenden zitiert mit: Die geistigen Grundlagen).

2) Fliegert, Heinrich: Die Problematik einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft, Diss. Münster 1964, S. 4.

3) Vgl. Selchert, Friedrich Wilhelm: a.a.O., S. 32.

Konsumgütern auch bei ihrer KonsG decken, d.h. daß der Frequenzgrad mit wachsendem Einkommen zumindest unverändert bleibt.

Andererseits kann der Frequenzgrad, das ist der Grad der leistungswirtschaftlichen Inanspruchnahme der Genossenschaft durch die Mitglieder und seine langfristige Erhöhung ein selbständiges Motiv für das Wachstum der KonsG darstellen. Decken nämlich z.B. alle Mitglieder nachhaltig statt bisher 10 % 50 % ihres Lebensmittelbedarfs bei ihrer KonsG, so resultiert daraus eine erhebliche Umsatzsteigerung der KonsG.¹⁾ Die Verbesserung des Frequenzgrades ist nicht notwendig mit einem Steigen des Einkommens verbunden, vielmehr ist sie davon unabhängig.

Diese soeben gekennzeichnete Entwicklung gewinnt für den genossenschaftlichen Wachstumsprozeß noch in anderer Hinsicht an Bedeutung. Eine durchschnittliche Erhöhung der privaten Einkommen bedeutet für die Mitglieder, daß sie neben der Deckung des notwendigen Bedarfs auch andere Verbrauchswünsche in steigendem Maße geltend machen können. Wenn das Einkommen das Existenzminimum nachhaltig übersteigt, treten Änderungen in der Bedarfsstruktur auf, die sich auf den Genossenschaftsbetrieb auswirken können. Die Mitglieder werden mit zunehmender Verbrauchssumme Produkte höherer Qualität bzw. neue und andere Lebensmittelerzeugnisse zu kaufen wünschen. Es wird seitens der Mitglieder der Bedarf nach völlig neuen Produktgruppen entstehen, wie z.B. nach Frischfleisch und neuerdings Tiefkühlkost. Andererseits werden die Mitglieder den Wunsch äußern, daß die KonsG neue Warengruppen in ihr Leistungsprogramm aufnimmt,

¹⁾Vgl. Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 153 f.

und zwar hat sich die KonsG diesen Wünschen ihrer Mitglieder anzupassen, wenn sie nicht riskieren will, daß die Mitglieder diesen Bedarf bei Konkurrenzunternehmen decken. Grundsätzlich ist also die Erweiterung des Bedarfs der Mitglieder infolge des Ansteigens der Einkommen ein wesentliches Motiv für das Wachstum der KonsG.

Parallel dazu verläuft eine Entwicklung der sich wandelnden Verbrauchsgewohnheiten.¹⁾ Der Konsument geht immer mehr zum Kauf von Erzeugnissen über, "die im Haushalt keiner Be- oder Verarbeitung mehr bedürfen."²⁾ Dadurch konnten sich neue Verpackungsformen und die Tiefkühlwaren immer stärker durchsetzen.

Neben diesen Beweggründen spielt das veränderte Käuferverhalten eine wesentliche Rolle.³⁾ Es ist nämlich immer stärker die Neigung des Verbrauchers zu konstatieren, "seinen gesamten Ernährungsbedarf in einem Laden zu decken."⁴⁾ Damit ist jedoch keineswegs der Endpunkt der Entwicklung erreicht, vielmehr leitet sich daraus der weitergehende Wunsch ab, auch andere Produkte, nämlich Gebrauchsgüter aller Art, unter einem Dach zu kaufen. Dieser Prozeß führt damit zu immer neuen Varianten der Ladenformen. Für den Wachstumsprozeß der KonsG bedeutet das vor allem zweierlei:

1) Vgl. hierzu auch Schmidt, Werner: Der Wandel der deutschen Konsumgenossenschaften in genossenschaftstheoretischer und wirtschaftlicher Sicht, Diss. Mannheim 1965, S. 95 f.

2) Nieschlag, Robert: Rationalisierung im Handel, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, III. Band, Stuttgart 1960, Spalte 4541.

3) Vgl. Schmidt, Werner: a.a.O., S. 96 ff.

4) Meins, Heinrich: Unsere Aufgaben für die Zukunft, Hamburg 1960, S. 15; vgl. Nieschlag, Robert: Handelsbetriebsformen, in: HDS., Bd. 4, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 783.

1. die sprunghafte Ausdehnung des Sortiments in den Verteilungsstellen und des gesamten Sortiments der KongsG;¹⁾
2. die räumliche Erweiterung der Verteilungsstellen, die Einrichtung neuartiger Ladentypen mit größerer Verkaufsfläche, z.B. Supermärkte und CO-OP Center.

Das Verhalten der Mitglieder kann auch auf anderen Gebieten konsumgenossenschaftlicher Entwicklung richtungsweisend sein. Beispielsweise kann von den Mitgliedern eine ganz bestimmte Vorstellung über die anzustrebenden Bedienungsformen in den Verteilungsstellen herrschen. Zweifellos haben die einzelnen Mitglieder darauf keinen unmittelbaren und direkten Einfluß, weil eine Entscheidung darüber in die Marktpolitik der Genossenschaft fällt. Stellt sich aber aufgrund einer Analyse heraus, daß eine bestimmte Bedienungsform eindeutig bevorzugt wird, kann dieser Wunsch der Mitglieder zur Expansion führen, weil die Art der Bedienung wesentlichen Einfluß auf die Größe, Organisation und Kapitalintensität einer Verteilungsstelle gewinnt.

b. Motive der Geschäftsleitung

aa. Das Streben nach optimaler Betriebsgröße

Für den Verlauf des Wachstumsprozesses ist die Entscheidungsinstanz Geschäftsleitung neben den Trägern der Genossenschaft von wesentlicher Bedeutung. Demzufolge sind es vor allem die Motive der Geschäftsleitung, auf die letztlich die Expansionen der KongsG zurückzuführen sind.

Das Streben nach optimaler Betriebsgröße, welches Draheim als einen wesentlichen Teil der Ökonomisierung be-

¹⁾Vgl. auch Potthoff, Erich: Die Konsumgenossenschaften in der vermachteten Wirtschaft, Hamburg 1957, S. 8 f.

zeichnet, stellt ein starkes Motiv für das Wachsen der KonsGen dar.¹⁾ "Die Genossenschaft als wirtschaftliche Einrichtung, als Unternehmung, strebt nach einer Größe, die die optimal konkurrenzfähige Leistung verspricht."²⁾ Theoretisch wie praktisch bereitet es jedoch außergewöhnliche Schwierigkeiten, das Phänomen optimale Betriebsgröße einer KonsG zu präzisieren.³⁾ Das liegt vor allem daran, daß

1. der Ausdruck optimale Betriebsgröße sehr verschiedenartig interpretiert wird,
2. der Verlauf der Größendegression weder theoretisch noch empirisch hinreichend geklärt ist, vor allem strittig ist, ob es nach Erreichen einer bestimmten Betriebsgröße zu Kostenprogressionen kommt, oder ob die Größendegression sich ohne Umkehrung in eine Größenprogression stetig vollzieht;
3. die Genossenschaft einen Doppelcharakter aufweist, nämlich eine Personenvereinigung und eine Betriebswirtschaft.

Fraglich erscheint zunächst, in welchem Sinne der Begriff optimale Betriebsgröße aufgefaßt wird. Ausgehend von der Untersuchung Karaschewskis, die als Maßstab der Betriebsgröße die Höhe des Umsatzes rechnet und als "Kriterium für den optimalen Umsatz .. das Ver-

1) Vgl. Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 108; v. Nell-Breuning, Oswald: Zum Größenmaß der Genossenschaften: Stilwandel oder Wesensentfremdung?, in: Arch.f.ö.u.fr.Unt., Bd. 2, 1955/56, S. 111; Draheim, Georg: Genossenschaften im Wandel, in: Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse, 16. Jg. 1967, S. 159 (im folgenden abgekürzt mit: Genossenschaften im Wandel).

2) Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 107.

3) Vgl. Karaschewski, Christel: a.a.O., S. 15 ff.

hältnis des Umsatzes zu den dabei anfallenden Kosten"¹⁾ setzt, kann als optimale Betriebsgröße diejenige bezeichnet werden, bei der das Verhältnis von Gesamtumsatz zu Gesamtkosten der KonsG am günstigsten ist.

In Theorie und Praxis ist es aber außerordentlich schwierig, genaue Größenziffern anzugeben, bei denen die KonsG in ihrer Größe optimal ist.²⁾ Die Problematik zeichnet sich besonders dadurch ab, daß die optimale Betriebsgröße keine über den Zeitablauf feststehende Größe ist, sondern durch den technischen Fortschritt und die allgemeine technische Entwicklung dauernden Veränderungen unterliegt. Die Weiterentwicklung des technischen Wissens bewirkt, daß die optimale Betriebsgröße wächst.³⁾ Das kann an zwei Beispielen verdeutlicht werden:

1. Die technische Entwicklung führte zu immer leistungsfähigeren Maschinen und Aggregaten, deren Einsatz nur gerechtfertigt ist, wenn der durch die überproportionale Leistungssteigerung herbeigeführte Ausstoß auch am Markt abgesetzt werden kann.
2. Neuartige Prinzipien der Arbeitsteilung und der organisatorischen Gestaltung haben zu neuen Ladentypen geführt, deren Wirtschaftlichkeit nur bei einer wesentlich erhöhten Größe gesichert ist. Damit wächst die optimale Größe der Verteilungsstelle.⁴⁾

Welche Gründe sprechen nun für das Streben nach optimaler Betriebsgröße?

¹⁾ Vgl. Karaschewski, Christel: a.a.O., S. 116.

²⁾ Zur Frage der minimalen und optimalen Betriebsgröße und ihrer Veränderung im Zeitablauf vgl. auch Schumacher, Carl: Formen und Möglichkeiten, a.a.O., S. 9 f.

³⁾ Vgl. Lenel, Hans Otto: Ursachen der Konzentration, Tübingen 1962, S. 21.

⁴⁾ Vgl. Supermarkt und optimale Betriebsgröße, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 665, 668 - 669.

1. Die Größendegression des Betriebes. Dieser Sachverhalt besagt, daß mit zunehmender Betriebsgröße die Gesamtkosten zwar steigen, aber in einem geringeren Ausmaß als die Betriebsgröße. Das bedeutet ein absolutes Fallen der Gesamtkosten pro Stück mit zunehmender Betriebsgröße.
2. Die Größendegression technischer Produktionsmittel. Diese ist dadurch charakterisiert, daß mit zunehmender Größe und Spezialisierung die Leistungsfähigkeit überproportional ansteigt, was zu einem Sinken der Durchschnittskosten mit zunehmender Betriebsmittelgröße führt.

Eine Senkung des Kostenniveaus bedeutet letztlich Möglichkeiten einer Steigerung der Mitgliederförderung. Theoretisch gesehen setzt die KonsG ihre Preise zwischen den Marktpreisen und ihren Selbstkosten fest. Liegen die Selbstkosten über den Marktpreisen, ist die KonsG nicht konkurrenzfähig. Eine Überschreitung der Marktpreise ist langfristig irrelevant, da diese Preispolitik zur Abwanderung von Mitgliedern führen würde. Aus diesen Gründen muß die KonsG bestrebt sein, ihre Durchschnittskosten zu senken, denn je niedriger diese liegen, desto niedriger können die Verkaufspreise festgesetzt werden und desto größer ist das Ausmaß der Förderung. Bei einer Preispolitik auf Marktpreisbasis führen Kostensenkungen zu erhöhten Überschüssen, die entweder als Rückvergütung - allerdings nur bis zur Höhe von 3 % vom Umsatz - verwertet werden oder zur Rücklagenbildung dienen. Das Ansteigen der Rücklagen befähigt die KonsG, über Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen Kostensenkungen zu erzielen, und bildet damit die Voraussetzung einer nachhaltigen Steigerung der Mitgliederförderung.

bb. Motive, die aus dem Markt und der Marktpolitik resultieren

Die Anpassung an das Wachstum der Konkurrenz und der Marktkontrahenten:

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß KonsGen im konkurrenzkampf mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (wie Filialläden, Kettenläden, Kaufhäusern usw.) stehen. Es besteht zwar eine relativ enge Verbindung zwischen dem einzelnen Mitglied und seiner KonsG, im Zuge der Versachlichung dieser Beziehungen hat jedoch jede KonsG die Aufgabe, die Mitglieder durch ihre Leistungen an sich zu binden, weil ein Bezugswang für die Mitglieder in keiner Weise besteht, diese vielmehr autonom und frei sind in der Wahl der Verkaufsläden. Je stärker aber eine Ökonomisierung der Beziehungen zwischen der KonsG und ihren Mitgliedern eintritt, d.h. je mehr die Mitglieder wirtschaftliche Vorteile zur Bemessung der genossenschaftlichen Leistungen heranziehen, desto umfassender müssen die Bemühungen der KonsG darauf gerichtet sein, konkurrenzfähig zu sein.

Die Entwicklung im Bereich des Handels und der Produktion geht aber eindeutig zum Großbetrieb und zur Konzentration in vielfältigen Formen. Der Zusammenschluß zu Handelsketten, die Fusionen, der Aufbau von Filialläden, die verstärkte Projektierung von Supermärkten und Kaufhäusern sind nur einige Beispiele zur Verdeutlichung des Prozesses.

Die Genossenschaften sollen in dieser Bewegung einen Faktor gegengewichtiger Marktmacht bilden.¹⁾ "Angesichts der originären Konzentrationsbewegungen bei den Unternehmungen der Marktgegenseite sowie der Genossenschaftskonkurrenz, die die moderne Marktwirtschaft

¹⁾ Vgl. hierzu Fliegert, Heinrich: a.a.O., S. 6; Bayer, Hans: Genossenschaftsbewegung und Wirtschaftsdynamik, in: 3 Gen., Bd. 2, 1992, S. 202 ff.; Schumacher, Carl: Die Konsumgenossenschaften in der Zeit des Marketing, Hamburg 1958, S. 16.

kennzeichnen ... wird auch die Genossenschaft in ihrem Bestreben, den entstehenden Gruppierungen von primärer Macht und Übermacht die Waage zu halten, zur Konzentration ihrer eigenen Mittel und Möglichkeiten gezwungen."¹⁾

Grundsätzlich soll "die Funktionsfähigkeit des genossenschaftlichen Selbsthilfeunternehmens .. dem Leistungsvermögen und der Flexibilität anderer Unternehmen, mit denen die Genossenschaft Geschäfte tätigt oder in Konkurrenz steht, voll gewachsen sein."²⁾

Das Streben nach gegengewichtiger Marktmacht könnte u.U. auch so verstanden werden, daß die Gesamtorganisation der KonsGen ein Gegengewicht bilden solle. Das trifft auch in vollem Umfang zu. Gleichzeitig beinhaltet diese Aussage die Forderung, daß jede KonsG in ihrem Marktbereich der Konkurrenz gewachsen sein muß, denn wenn jede Einzelgenossenschaft in ihrem Markt den Konkurrenzunternehmen unterlegen ist, kann eine gegengewichtige Marktmacht der Gesamtorganisation nicht gegeben sein.

Bisher wurde in erster Linie die Anpassung an die konkurrenzwirtschaftliche Entwicklung aufgezeigt. Gleichzeitig ergibt sich die Notwendigkeit einer größenmäßigen Anpassung an die Konzentrations- und Wachstumsbestrebungen der Marktgegenseite. Die Marktseite kann zum

¹⁾ Seraphim, Hans Jürgen: Die geistigen Grundlagen, a.a.O., S. 227; vgl. auch Henzler, Reinhold: Marktintegration und Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 12, 1962, S. 38.

²⁾ Diederichs, Erich H.: Selektion in der modernen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaft des gewerblichen Mittelstandes, in: Selektion im Genossenschaftswesen, hrsg. von Erik Boettcher, Bd. XVI der Quellen und Studien des Institutes für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Karlsruhe 1966, S. 33; vgl. außerdem: Auch Genossenschaften müssen wachsen, in: Handelsblatt Nr. 38, 1962, S. 2.

einen von der GEG gebildet werden. Hier tritt das Problem auf, daß die einzelne KonsG jeweils einen Mindestumsatz tätigen muß, ehe sie Preisnachlässe und Vorteile in den Konditionen erzielen kann. Je größer die einzelne KonsG ist, desto günstiger ist ihre Stellung gegenüber der GEG, wodurch erhebliche Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Die Umsätze einer kleinen KonsG mit der GEG können unter Umständen so gering sein, daß die KonsG keine Vorteile auf diesem Beschaffungsweg hat, während für die GEG diese geringen Umsätze unwirtschaftlich sind. Aus diesem Grunde ist man auf seiten der GEG um eine Zusammenfassung der Nachfrage der Kleingenossenschaften bemüht. "Zu diesem Zweck hat man mit Erfolg die regionalen Einkaufsgruppen zu größeren Einkaufsvereinigungen strukturähnlicher Genossenschaften zusammengefaßt."¹⁾ Daraus kann gefolgert werden, daß zwar die Probleme der Größenunterschiede der verschiedenen KonsGen im Hinblick auf die Leistungsbeziehungen mit der GEG gesehen werden, daß sie aber von seiten der GEG zu umgehen versucht werden.

Deutlicher tritt die Marktschwäche einer Kleingenossenschaft auf den übrigen Beschaffungsmärkten (außer der GEG) hervor. Wenn sie die für die Erzielung von Mengenrabatten und ähnlichen Vergünstigungen erforderlichen Umsätze nicht erreichen kann, muß sie zu ungünstigeren Bedingungen beschaffen als ihre Marktkonkurrenten mit größerer Nachfragemacht.

Betrachtet man nun den Prozeß der Anpassung, so wird deutlich, daß es sich dabei nicht um einen einmaligen Vorgang handelt, sondern daß sich ein dauernder wech-

¹⁾ Trescher, Karl: a.a.O., S. 58.

selbstseitiger Anpassungsprozeß der Größenentwicklung vollzieht.

Die Vergrößerung des Marktanteils:

Hundhausen zeigt in einer empirischen Untersuchung, "daß der absatzwirtschaftliche Drang zur Vergrößerung der Marktanteile ungeheuer stark ist"¹⁾. Diese für erwerbswirtschaftliche Unternehmen geltende Feststellung hat auch für die einzelne KonsG Bedeutung. Geht man davon aus, daß die KonsG zunächst die Aufgabe der Mitgliederförderung hat, so läßt sich daraus nicht direkt das Streben nach größeren Marktanteilen ableiten. In dynamischer Betrachtungsweise wird aber auch bei KonsGen dieses Motiv relevant sein. Es ist unbestritten, daß die Einzelgenossenschaft eine auf Dauer ausgerichtete Betriebswirtschaft darstellt. Als solche hat sie sich aber der allgemeinen Tendenz flexibel anzupassen. Diese allgemeine Entwicklung läuft jedoch im Handel wie auch in der Industrie darauf hinaus, daß jede Organisation versucht, auf Kosten der übrigen, d.h. der am wenigsten wettbewerbsfähigen, ihren Marktanteil auszuweiten oder um einen höheren Prozentsatz zu erweitern als die übrigen. Der eigentliche Grund der Marktanteilerweiterung bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen liegt letztlich im Streben nach einer Monopolstellung. Dieses Ziel kann zwar im Handel kaum durchgesetzt werden, eine Erweiterung des Marktanteils führt jedoch in der Regel zu einer Verbesserung der Marktstellung.²⁾ Für KonsGen gilt diese Motivation nur in abgeschwächter Form. Die Erzielung einer Monopolstellung liegt jenseits des ge-

¹⁾Hundhausen, Carl: a.a.O., S. 239.

²⁾Vgl. Lenel, Hans Otto: a.a.O., S. 72 ff.

nossenschaftlichen Strebens, eher ist sie bemüht, einer Monopolstellung von Erwerbswirtschaften entgegenzuwirken und sie zu verhindern. Ausschlaggebender Grund für eine Vergrößerung des Marktanteils dürfte auch bei KonsGen die Verbesserung der Marktstellung sein. Daraus folgt, daß die einzelne KonsG bestrebt sein sollte, ihren Marktanteil zu erweitern, zumindest aber zu erhalten.

Wenn bisher vom Marktanteil gesprochen wurde, war der lokale Marktanteil einer KonsG gemeint. Das schließt nicht aus, daß derartige Überlegungen auch auf zentraler Ebene angestellt werden, wobei der Marktanteil der KonsGen auf dem nationalen Markt interessiert. Auf dieser Ebene werden bereits seit einiger Zeit Mittel und Wege gesucht, um den Marktanteil der KonsGen gegenüber ihren Konkurrenten zu erweitern. Als instruktives Beispiel hierfür kann die Übernahme der Eklöh GmbH (eines Supermarkt-Unternehmens) durch die GEG angesehen werden, weil damit eine kurzfristig wirksame Erweiterung des konsumgenossenschaftlichen Bereichs möglich wurde.

Die Einsparung von Marktspannen und die Verringerung der Abhängigkeit von den Beschaffungsmärkten:

Aus der Eingliederung jeder Unternehmung in die Beschaffungs- und Absatzmärkte resultiert eine mehr oder weniger große Abhängigkeit, die erhebliche Risiken für die Unternehmung beinhalten kann. Diese Situation stellt sich auch für die KonsG in ähnlicher Weise dar. Die Maßnahmen auf der Absatzseite werden sich auf den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums beschränken. Eine Sicherung des Absatzes durch Festlegung eines Bezugswzwanges für die Mitglieder würde gegen das Wesen der Genossenschaft verstoßen und ist somit nicht praktikabel.

Demzufolge werden sich unternehmenspolitische Maßnahmen auf die Sicherung der Beschaffung ausrichten. Dieses Motiv führte schon sehr frühzeitig im Bereich des Konsumgenossenschaftswesens zu verschiedenen Wachstumstypen.

Bevor diese Entwicklung kurz gekennzeichnet wird, muß auf ein anderes Motiv hingewiesen werden, das mit dem Beweggrund Sicherung der Beschaffung auf das engste verknüpft ist. Es handelt sich um die Einsparung von Marktspannen.

Beide Motive sind Ausgangspunkt des vertikalen Wachstums bei KonsGen. Historisch gesehen führten beide Motive zum Zusammenschluß der KonsGen zur Warenzentrale der GEG. Damit wurde den KonsGen eine Zusammenfassung ihrer Nachfragemacht möglich, wodurch die GEG unmittelbar auf Großhandelsebene tätig werden konnte. Die Einsparung von Handelsspannen war die Folge. Gleichzeitig nahm die GEG ihrerseits zunächst auf einzelnen Gebieten dann verstärkt die Eigenproduktion von Konsumgütern auf, was wiederum die Einsparung von Handelsspannen mit sich brachte. Besonders gefördert und verstärkt wurden diese Tendenzen durch den Boykott, dem die KonsGen seitens des Großhandels und z.T. der Industrie unterlagen. Damit wird die Bedeutung des Motivs Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Beschaffungsmärkten herausgestellt. Daß diese Gründe auch im heutigen Konsumgenossenschaftsverbund aktuell sind, zeigt das Beispiel, daß die GEG in Wiesbaden die Eigenproduktion von Tiefkühlwaren aufgenommen hat, um vor allem von den bis dahin bestehenden zwei großen Anbietern (Iglo, Findus) unabhängig zu sein, zumal diese durch das Duopol eine besonders starke Marktstellung besitzen.

Allerdings handelt es sich - zumindest, was die Eigenproduktion der GEG angeht - um indirektes Wachstum vom Standpunkt der einzelnen KonsG betrachtet.

Diese Motive können andererseits bei der einzelnen KonsG zu Wachstumsprozessen führen, indem die KonsG die Eigenproduktion von Konsumgütern aufnimmt.

Der Einbruch in neue Absatzmärkte:

Das Wachstumsstreben kann sich ferner aus der Erkenntnis ergeben, daß die Leistungen der KonsG auf den ursprünglichen Gebieten (z.B. Lebensmittel) soweit ausgebaut sind, daß eine Steigerung der Förderung nicht mehr in großem Umfang möglich ist. Daraus kann der Wunsch resultieren, auf anderen Absatzmärkten genossenschaftliche Leistungen zu erbringen. Dieser Entwicklungsprozeß soll an einem kurzen Beispiel verdeutlicht werden. Ausgangspunkt sei eine KonsG, deren Sortiment ausschließlich Lebensmittel enthält. Tritt nun der Wunsch bei der Geschäftsleitung auf, auf neuen Absatzmärkten den Mitgliedern Leistungen anzubieten, so führt dieser Beweggrund, wenn ihm eine unternehmungspolitische Entscheidung folgt, zu einem Wachstumsprozeß. Als neue Absatzmärkte würden sich dann z.B. der für non-food-Güter und Gebrauchsgüter anbieten. Daß dieses Motiv auch in der konsumgenossenschaftlichen Realität zum Tragen kommt, ist bereits zum Ausdruck gekommen.

Andererseits kann der Einbruch in neue Absatzmärkte räumlich gemeint sein, d.h. die Ausdehnung des Ausbreitungsgebietes bzw. Errichtung neuer Läden an neuen Standorten innerhalb des bisher erschlossenen Ausbreitungsgebietes. Für die zuerst genannte Strategie kann die Gruppe von KonsGen genannt werden, die immer mehr Ortschaften und Städte in ihren Aktionsradius einbeziehen, während für das zuletzt genannte Motiv jene Fälle typisch sind, in denen z.B. im Stadtzentrum neue

CO-OP Center errichtet werden.

2. Die mit dem Wachstum verfolgte Zwecksetzung

Der Zweck einer Handlungsweise stellt die erstrebte Wirkung dar. Zur Bestimmung der Zwecksetzung des Wachstums einer KonsG wird von der ursprünglichen Zwecksetzung der KonsG ausgegangen. Im Gegensatz zu anderen, insbesondere erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen, ist der Genossenschaft gesetzlich eine Zwecksetzung vorgezeichnet, die gemäß § 1 I GenG in der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu sehen ist. Diese gesetzlich fixierte Zwecksetzung gilt nicht nur für alle Genossenschaften unabhängig von Größe und Spartenzugehörigkeit, sondern besitzt auch für jede Größenänderung der Genossenschaft - also für Expansions- und Kontraktionsprozesse - Gültigkeit. Demzufolge ist das Wachstum der KonsG darauf gerichtet, zu einer Verbesserung der Mitgliederförderung zu führen. Fragt man nun, auf welche Art und Weise sich diese "Mehrförderung" konkretisieren kann, lassen sich folgende Gebiete nennen:

1. eine quantitative und qualitative Steigerung der konsumgenossenschaftlichen Leistungen;
2. Schaffung besserer Marktverbindungen zu den Beschaffungsmärkten;
3. Übernahme neuer Funktionen durch die KonsG;
4. Senkung der konsumgenossenschaftlichen Leistungseinheitskosten und damit Möglichkeiten der Preiserabsetzung;
5. Versorgung einer größeren Mitgliederzahl;
6. Ausbreitung über ein größeres Absatzgebiet.

VI. Hemmnisse und Grenzen des Wachstums

Vorbemerkung:

Nachdem im letzten Abschnitt die Motive der Mitglieder und der Geschäftsleitung für eine Expansion der KonsG aufgezeigt wurden, geht es nun um die Problematik, ob und gegebenenfalls welche Hemmnisse bei KonsGen auftreten, die ein Wachstum erschweren bzw. begrenzen. Wachstumshemmnisse können verschieden begründet sein; es wird hier jedoch eine Einschränkung insofern vorgenommen, als soziologische Fragestellungen außer Betracht bleiben.

Vielmehr stehen zwei Fragenkomplexe im Vordergrund:

1. Bestehen gesetzliche Hindernisse zur Ausdehnung der KonsG, und worin sind diese zu sehen?
2. Welche Hemmnisse des Wachstums resultieren aus der strukturellen Eigenart der KonsG?

1. Grenzen, die sich aus dem Genossenschaftsgesetz ergeben

Aus der Legaldefinition des § 1 I GenG lassen sich zwei bedeutsame Einschränkungen der genossenschaftlichen Tätigkeit herleiten:

- a) die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft als Zweck
- b) der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb als Mittel der Förderung.

zu a). Diese Förderung, verstanden als Verbesserung der wirtschaftlichen Stellung der Mitglieder, muß nach dem Gesetz eine unmittelbare wirtschaftliche Förderung sein. "Der wesensbestimmende Förderungszweck kann nur

dadurch verwirklicht werden, daß sich die Mitglieder zur Förderung ihres Erwerbs oder ihrer Wirtschaft der Einrichtungen und Leistungen der Genossenschaft bedienen."¹⁾ Aus dieser Fixierung des Förderungszweckes leiten sich Grenzen für die Tätigkeit der Genossenschaft ab,²⁾ die auch im Hinblick auf das Wachstum von Bedeutung sind.³⁾ Überschreitet nämlich eine bestehende Genossenschaft diese Zwecksetzung, so besteht die Möglichkeit ihrer Auflösung (§ 81 GenG), d.h. eine Überschreitung ist gesetzlich unzulässig.

Eine Abweichung vom Förderungszweck und damit die Möglichkeit ihrer Auflösung ist für Genossenschaften gegeben, "deren Wirkungsfeld sich auf Gebieten bewegt, die den Mitgliederwirtschaften als solchen fremd sind, so daß es nicht geeignet ist, die Mitgliederwirtschaften 'unmittelbar' zu fördern."⁴⁾

Zunächst ist der Fall der Dividendengenossenschaft zu analysieren. Darunter wird eine Genossenschaft verstanden, deren Geschäftsbetrieb so strukturiert ist, daß es den Mitgliedern nicht möglich ist, diesen durch unmittelbare wirtschaftliche Beziehungen zu nutzen. Die Förderung der Mitglieder ist hier nur eine mittelbare,

¹⁾ Paulick, Heinz: Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe 1956, S. 51.

²⁾ Vgl. Paulick, Heinz: a.a.O., S. 53.

³⁾ Vgl. Schumacher, Carl: Das Leitbild der Konsumgenossenschaften in der Gegenwart, Hamburg 1963, S. 4 (im folgenden zitiert mit: Das Leitbild).

⁴⁾ Fischer, Michael: Auflösung eingetragener Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften bei Verfolgung anderer als geschäftlicher Zwecke, Diss. Münster 1963, S. 85.

nämlich durch Zahlung einer Dividende.¹⁾ Beispielhaft nennt Fischer eine KonsG, die dazu übergeht, mit den von ihr geführten Waren den Großhandel zu betreiben.²⁾

Über die rechtliche Zulässigkeit der Dividendengenossenschaft bestehen unterschiedliche Ansichten. Eine Reihe von Autoren verneint bei der Dividendengenossenschaft die Mitgliederförderung mit der Folge, daß gemäß § 81 GenG eine Auflösung der Genossenschaft zulässig ist.³⁾ Fischer begründet das damit, daß "eine solche 'Genossenschaft' ... das ... Gefüge der Kapital- und Haftungsstruktur der eingetragenen Genossenschaft"⁴⁾ zerreiße. Weiterhin argumentiert er, daß Mitglied einer Genossenschaft nur wird, wer sich vom Betrieb eigene Vorteile verspricht. Das Motiv der Beteiligung aus Anlagegründen sei schon wegen des Verbots der Kursbildung der Beteiligung (§ 73 GenG) nicht gegeben. Ferner sei den Mitgliedern ein bei der AG nicht mögliches Kündigungsrecht zugestanden, das ein variables Eigenkapital zur Folge hat. Zum Ausgleich der Gefahren, die aus einem variablen Eigenkapital resultieren, sei die Haftpflicht eingebaut. "Diese Ausgestaltung der Haftpflicht ... wiederum ist nur vertretbar, weil das Mitglied von der Genossenschaft über seine Kundenstellung ja gerade größere Vorteile zu erlangen hofft als der Aktionär von sei-

1) Vgl. Fischer, Michael: Auflösung eingetragener Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften bei Verfolgung anderer als geschäftlicher Zwecke, Diss. Münster 1963, S. 85 ff.; vgl. auch Welling, Heino: Die Beteiligung der eingetragenen Genossenschaft an anderen Gesellschaften nach geltendem und künftigen Recht, Diss. Münster, 1966, S. 151 ff.

2) Vgl. Fischer, Michael: a.a.O., S. 85.

3) Vgl. z.B. Paulick, Heinz: a.a.O., S. 51; Henzler, Reinhold: Genossenschaftswesen, Wiesbaden 1952, S. 29. Als einziger erkennt Welling die Zulässigkeit der Dividendengenossenschaft an, vgl. Welling, Heino: a.a.O., S. 151 ff.

4) Fischer, Michael: a.a.O., S. 86.

ner Gesellschaft."¹⁾

Ferner wird in der Literatur das Argument angeführt, daß der Zweck nicht darauf gerichtet werden darf, unabhängig von den Wirtschaften der Mitglieder Gewinne zu erzielen, um diese als Dividende zu verteilen.²⁾

Neben der Dividendengenossenschaft kann in der Praxis die Beteiligungsgenossenschaft auftreten. Obwohl beide in ihrer Problematik eng verknüpft sind, erfolgt eine gesonderte Behandlung. Die Beteiligungsgenossenschaft ist dadurch charakterisiert, daß sie ihre Mitglieder nicht durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb fördert, sondern ihr Kapital in Beteiligungen zumeist an AG's hält, um daraus Gewinne zu erzielen, die gegebenenfalls an die Mitglieder verteilt werden. Das Problem der Beteiligungsgenossenschaft ist vielschichtig. Daher werden zunächst die Fälle skizziert, in denen die Beteiligung rechtlich zulässig ist.

1. Wenn die Beteiligung der Mitgliederförderung dienen kann, ist sie zulässig.
2. Beteiligungen, die nur kurzfristig gehalten werden, sind ebenfalls zulässig, auch wenn sie mit der Mitgliederförderung nicht im Zusammenhang stehen. Als Beispiel kann angenommen werden, daß eine Kongs liquide Mittel in Rentenwerten oder in Aktien anlegt,

¹⁾ Fischer, Michael: a.a.O., S. 87.

²⁾ Vgl. Westermann, Harry: Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsbegriffs; Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 88 f.; Meyer-Meulenbergh: Genossenschaftsgesetz (Kommentar), 9. Aufl., München und Berlin 1961, S. 7; Faulick, Heinz: a.a.O., S. 51.

um eine höhere Verzinsung zu erzielen als auf dem Bankkonto.¹⁾

3. Solange die Mitgliederförderung der Hauptzweck und die Hauptbetätigung der Genossenschaft darstellt, können Beteiligungen, z.B. in Aktien, gehalten werden mit der Einschränkung, daß diese Beteiligung nicht wesentlich ist. Die Zulässigkeit dieser Beteiligungen kann damit begründet werden, daß einerseits die Haftung begrenzt und überschaubar ist, da sie sich meist auf den Wert der Beteiligung beschränkt, andererseits die Reservebildung gemäß § 20 GenG in jeder Höhe möglich ist, so daß eine Anlagemöglichkeit daraus zwingend abgeleitet werden kann, da die Reservebildung andernfalls nicht sinnvoll wäre.²⁾

Andererseits lassen sich zwei grundsätzliche Fälle herauskristallisieren, in denen die Beteiligung rechtlich unzulässig ist mit der Folge, daß diese Genossenschaft nach § 81 GenG aufgelöst werden kann.

1. Ist die Beteiligung einer Genossenschaft an einer Unternehmung wesentlich, d.h. hat die Genossenschaft entscheidenden Einfluß auf die Geschäftsführung, dann ist diese Genossenschaft einer Dividendengenossenschaft gleichzusetzen, so daß sie gemäß § 81 GenG aufgelöst werden kann. Voraussetzung ist, daß das beherrschte Unternehmen nicht zur Mitgliederförderung beitragen kann.³⁾
2. Eine Beteiligung darf nicht zum eigentlichen Geschäftsbetrieb werden, so daß der ursprüngliche gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb demgegenüber in den Hintergrund tritt. Ist eine derartige Verlagerung der genossenschaftlichen Tätigkeit eingetreten,

1) Vgl. Fischer, Michael: a.a.O., S. 89.

2) Vgl. ebenda, S. 90.

3) Vgl. die Ausführungen bei Fischer, Michael: a.a.O., S. 91; Liebandt-Korfmacher, A.: a.a.O., S. 78.

so kann die Genossenschaft ebenfalls gemäß § 81 GenG der Auflösung unterliegen.

In der Praxis dürfte es allerdings erhebliche Schwierigkeiten bereiten, die Grenze zwischen zulässiger und unzulässiger Beteiligung zu ziehen. Für die Abgrenzung können eine Reihe von Faktoren von Bedeutung sein.¹⁾

- a) das Verhältnis der Beteiligungen zum Vermögen der Genossenschaft,
- b) die Finanzierungsart der Beteiligungen, ob aus Eigen- oder Fremdmitteln,
- c) die absolute Höhe der Beteiligungen, ihr Kurswert und ihre Bonität sowie
- d) das Verhältnis der Dividenden zu den Überschüssen aus dem Mitgliedergeschäft.

Somit ergeben sich hinsichtlich der Beteiligungsgenossenschaft folgende Grenzen: "Beteiligungen an Unternehmen, die den Mitgliedern auch mittelbar nicht nützen können, können zur Auflösung führen, wenn sie sich wirtschaftlich als eigene Führung des fremden Unternehmens darstellen oder wenn ihre Höhe in keinem Verhältnis zum Umfang des Zweckgeschäfts steht."²⁾

zu b). Auch von dem Merkmal gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb leiten sich Grenzen für die Tätigkeit der KonsG ab. "Mit 'gemeinschaftlich' ist somit nicht eine bestimmte Verhaltensweise der Mitglieder gemeint, sondern eine funktionale Beschreibung des Betriebes selbst. Nur ein solcher Betrieb ist gemeinschaftlich, der Aufgaben wahrnimmt, die primär Aufgaben der Mitgliederwirtschaften und als solche allen Mitgliedern gemeinsam sind, Aufgaben also, die aus den Mitgliederwirtschaften gewissermaßen 'ausgeklammert' sind und die von den Mitglie-

¹⁾ Vgl. hierzu Fischer, Michael: a.a.O., S. 91.

²⁾ Ebenda, S. 92.

dern wieder selbst vorgenommen werden müßten, wenn die Tätigkeit der Genossenschaft auf diesem Gebiet eingestellt werden würde."¹⁾ "Es genügt, daß die Tätigkeit der Eigenwirtschaft zugehörig wäre, wenn der einzelne sie ausüben würde, wenn er es technisch und finanziell könnte."²⁾ Auf diese Definition des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes wird im folgenden zurückgegriffen werden. Es interessieren in erster Linie die Grenzfälle, bei denen der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb nur noch bedingt oder gar nicht mehr vorliegt. Daraus leiten sich dann die Grenzen genossenschaftlicher Betätigung ab, die durch § 1 I GenG determiniert sind.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung, kann auf der Arbeit von Fischer aufgebaut werden, der feststellt, wann das Merkmal gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb nicht mehr gegeben ist, so daß eine Genossenschaft gemäß § 81 GenG aufgelöst werden kann. Dabei werden zwei verschiedene Sachverhalte unterschieden, nämlich die Fälle, in denen ein gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb vorliegt, dennoch aber eine Vereinbarkeit mit § 1 GenG umstritten ist, und jene Fälle, bei denen das Vorhandensein eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes nicht mehr gewährleistet ist. Zunächst sei die erste Gruppe erörtert.

Zuerst ist der Fall zu skizzieren, daß eine Genossenschaft Tätigkeiten aufnimmt, die bisher nicht in ihrem satzungsmäßig festgelegten Handlungsbereich lagen.

¹⁾ Fischer, Michael: a.a.O., S. 42; Gabriel, Siegfried L.: Grundfragen einer Reform des Genossenschaftsrechts, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 281 ff.

²⁾ Welling, Heino: a.a.O., S. 60.

"Eine solche Ausweitung verstößt nach Ansicht einiger Autoren gegen das Gebot, daß die Genossenschaft grundsätzlich nur den Mitgliederwirtschaften wesenseigene Funktionen wahrnehmen soll, und soll daher unterbunden werden."¹⁾

Die Aufnahme neuer Tätigkeiten kann sich in zwei Fällen vollziehen:

1. Für die ursprüngliche Aufgabe kann ein neuer Betrieb aufgebaut werden. Bei der KonSG liegt dieser Sachverhalt vor, wenn sie z.B. einen Eigenproduktionsbetrieb einrichtet. Diese Handlungsweise ist mit dem GenG zweifellos vereinbar, sie wird in praxi auch unumschränkt ausgeübt. Auch Fischer bekräftigt diese Auffassung, indem er ausführt: "So kann einer Konsumgenossenschaft, deren Aufgabe die vorteilhafteste Versorgung ihrer Mitglieder mit Verbrauchsgütern ist, nicht vorgeschrieben werden, wie sie sich dieser Aufgabe entledigt. Sie kann, was das einzelne Mitglied nicht könnte, beim Großhandel kaufen. Sie kann direkt beim Erzeuger kaufen. Sie kann schließlich diese Stufe auch noch auslassen und selbst Erzeuger werden."²⁾
2. Errichtung einer Betriebswirtschaft für die Übernahme einer neuen Funktion. Dieser Sachverhalt wird häufig in der genossenschaftlichen Literatur mit Mehrzweckgenossenschaft bezeichnet.³⁾ Diese Aus-

¹⁾ Fischer, Michael: a.a.O., S. 69; vgl. Westermann, Harry: a.a.O., S. 92; Gabriel, Siegfried u.: a.a.O., S. 209.

²⁾ Fischer, Michael: a.a.O., S. 70.

³⁾ Vgl. Draheim, Georg: Vom kleinen Anfang und langsamen Wachstum der Genossenschaft, in: Willringhaus, August: Die deutschen Genossenschaften, Hamburg 1902, S. 52.

druckweise ist jedoch ungenau, da der Zweck einer Genossenschaft unabhängig vom Gegenstand und den Funktionen der Unternehmung in der Mitgliederförderung zu sehen ist. Der Zweck ändert sich demnach nicht, sondern die Funktionen, die die Genossenschaft ausübt. "Die Genossenschaft ist nicht auf eine einzige Förderungsart festgelegt." ¹⁾ Die Aufnahme eines weiteren Geschäftszweiges ist also immer dann zulässig, wenn es statt dessen zu einer möglichen Gründung einer neuen Genossenschaft kommen würde. Zu diesem Problem äußert sich Fischer folgendermaßen: "Die soeben erwähnte Kritik, eine Genossenschaft solle sich auf die den Genossen wesenseigene Tätigkeit beschränken, kann somit nicht beanstandet werden, wenn berücksichtigt wird, daß *'wesenseigen'* jede Tätigkeit ist, die den Mitgliedern bei der Führung der eigenen Wirtschaften hilft. Die Aufnahme eines neuen Geschäftszweiges kann daher nie zur Auflösung führen, wenn es statt dessen zulässig wäre, eine neue Genossenschaft zu gründen, die mit der Durchführung der neuen Geschäfte beauftragt werden könnte." ²⁾

Daneben ist der Fall denkbar, daß die Genossenschaft einen Teil ihrer Funktionen ausgliedert und auf andere selbständige Unternehmen überträgt oder sich an sol-

1) Welling, Heino: a.a.O., S. 132.

2) Fischer, Michael: a.a.O., S. 71; vgl. auch Welling, Heino: a.a.O., S. 133.

chen Betrieben beteiligt. Allerdings setzt das voraus, daß diese Beteiligung dem Zwecke der Mitgliederförderung dient oder daß "die Genossenschaft erst durch die Beteiligung an einem anderen Unternehmen zur Förderung der Mitglieder befähigt wird. Ein Konsumverein darf also seine Kreditbedürfnisse durch Anschluß an eine Volksbank befriedigen. Das dient der Mitgliederförderung, auch wenn die Mitglieder dadurch nicht 'unmittelbar' unterstützt werden."¹⁾ Ebenso sind unter den gleichen Voraussetzungen auch Konzern-, Verlustübernahme- und ähnliche Verträge rechtlich zulässig.²⁾

Eine besondere Situation tritt bei der Verpachtung des gesamten Geschäftsbetriebes ein, die zwar gesetzlich zulässig ist,³⁾ deren Bedeutung jedoch für KonsGen gering ist. Aus diesem Grunde wird darauf nicht näher eingegangen.

Schließlich wird in der Literatur der Fall untersucht, daß eine Genossenschaft zwar über einen genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb verfügt, dieser jedoch nicht der Mitgliederförderung dient. Als Beispiel wählt Fischer eine KonsG, die sich in ihrer Preispolitik der nichtgenossenschaftlichen Konkurrenz voll anpaßt, die anfallenden Überschüsse jedoch nicht an die Mitglieder ausschüttet, sondern anderen Verwendungen zuführt wie etwa mildtätigen Zwecken.⁴⁾ Dabei kommt Fischer ebenso

1) Fischer, Michael: a.a.O., S. 73.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. hierzu die Ausführungen bei Welling, Heino: a.a.O., S. 134 ff. und Fischer, Michael: a.a.O., S. 73 ff.; anderer Ansicht jedoch Paulick, Heinz: a.a.O., S. 61

4) Vgl. Fischer, Michael: a.a.O., S. 80.

wie Welling zum Ergebnis, daß "eine Genossenschaft, deren Betrieb dem geschäftlichen Verkehr mit den Mitgliedern dient, .. auch dann nicht aufgelöst werden (kann), wenn die Mitglieder von der Genossenschaft keinen Vorteil haben."¹⁾

In den bisher gekennzeichneten Fällen war das Merkmal gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb gegeben. Zweifelsfrei kann jedoch sein, ob der Geschäftsbetrieb beim Abschluß von Nichtmitgliedergeschäften als gemeinschaftlich angesehen werden kann.

Aus dem Begriff gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb kann das Verbot des gesamten Nichtmitgliedergeschäftes nicht abgeleitet werden, zumal aus § 8 I Ziff. 5 GenG die Zulässigkeit hervorgeht. Auch für KonsGen gilt § 8 I Ziff. 5 GenG, da § 8 Abs. 4 GenG durch Gesetz vom 21. Juli 1954 aufgehoben worden ist, nachdem seine Anwendung schon seit Kriegsende 1945 ausgesetzt war.²⁾ Da das Gesetz selbst keine näheren Angaben über den Umfang des zulässigen Nichtmitgliedergeschäftes macht, ist es im einzelnen schwierig zu bestimmen, ob und wann die Zulässigkeit des Nichtmitgliedergeschäftes überschritten ist. In der Literatur wird die Meinung vertreten, daß sich das Nichtmitgliedergeschäft im Rahmen des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäftes halten soll.³⁾ Aber selbst ein sehr umfangreiches Nicht-

¹⁾ Welling, Reine: a.a.O., S. 144 und Fischer, Michael: a.a.O., S. 34.

Vgl. Lang-Weidmüller: a.a.O., S. 39.

²⁾ Vgl. Paulick, Heinz: a.a.O., S. 62; Weippert, Georg: Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsrechts; Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäftes, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien. Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 109 ff.

mitgliedergeschäft ist unschädlich, da § 81 GenG auf den Fall des Nichtmitgliedergeschäftes keine Anwendung finden kann.¹⁾ Dennoch ist das Nichtmitgliedergeschäft nicht unumschränkt möglich. Je größer nämlich der Umfang dieses Geschäftszweiges ist, desto mehr nähert sich eine Genossenschaft dem Typ der Dividendengenossenschaft. Daher ist in den Fällen, in denen das Nichtmitgliedergeschäft zum Hauptzweck wird, die Anwendung der für die Dividendengenossenschaft gültigen Grundsätze möglich. Allerdings wird dieser Fall in der Wirklichkeit kaum eintreten. "Denn es genügt nicht, daß überhaupt Fremdgeschäfte durchgeführt werden, es reicht nicht, daß diese keinen ergänzenden Charakter mehr tragen, ja nicht einmal, daß sie einen erheblichen Anteil ausmachen; es muß vielmehr so liegen, daß umgekehrt das Mitgliedergeschäft ganz stark in den Hintergrund getreten ist und nur noch als Anhängsel an das Fremdgeschäft, gewissermaßen als Aushängeschild erscheint."²⁾

2. Hemmnisse des Wachstums, die sich aus der besonderen Struktur der Konsumgenossenschaft herleiten

a. Der genossenschaftlichen Zwecksetzung immanente Begrenzungen

Hemmnisse des Wachstums einer KonsG ergeben sich nicht nur aus dem Genossenschaftsgesetz, denn in ihm sind lediglich die Grenzen der genossenschaftlichen Betätigung ganz allgemein umrissen.³⁾ Vielmehr vollzieht sich das

¹⁾ Vgl. Fischer, Michael: a.a.O., S. 93 ff.; Welling, Leino: a.a.O., S. 144 ff.

²⁾ Ebenda, S. 105.

³⁾ Vgl. Riebandt-Korfmacher, A.: a.a.O., S. 80.

Tätigwerden jeder Genossenschaft auf der Grundlage eines individuell ausgestalteten Grundauftrages. Dieser bewirkt erst das ökonomische Handeln der Genossenschaft, und zwar mit einer besonderen, der Genossenschaft adäquaten, Zwecksetzung. Der Förderungszweck begrenzt also den wirtschaftlichen Tätigkeitsbereich einer jeden Genossenschaft erheblich. Da er gesetzlich fixiert ist, stellt er die einzig mögliche Zwecksetzung jeder Genossenschaft dar. Beispielsweise kommt für sie ein Streben nach maximalem Gewinn oder nach einer beherrschenden Marktstellung nicht in Betracht. Diese Begrenzungen der Betätigungsmöglichkeit infolge der unumstößlich festgelegten Zwecksetzung sind bereits im letzten Abschnitt deutlich geworden.

Hemmnisse des genossenschaftlichen Wachstums können sich nicht nur aus der Einengung auf den Förderungszweck ergeben, sondern diesem können unter Umständen selbst Wachstumshemmnisse immanent sein. Es kann nämlich bei einem Vergleich des Gewinnmaximierungsprinzips mit dem Förderungszweck folgende Überlegung angestellt werden. Im Gewinnmaximierungsprinzip ist sowohl das Ziel selbst determiniert, nämlich Gewinne zu erzielen, als auch das Ausmaß der anzustrebenden Zielerreichung vorgezeichnet, nämlich maximale Gewinne zu erzielen. Bei Genossenschaften ist zwar der Förderungszweck unabhängig von Gegenstand und Größe der Genossenschaft determiniert, das Maß der Förderung ist dagegen nicht gesetzlich vorgeschrieben. Es reicht demzufolge im Extremfall aus, wenn die Genossenschaft die Förderung anstrebt, ohne dieses Ziel zu erreichen.¹⁾ "Die Genossenschaft darf sich sogar dann mit einer schwächeren Förderung begnügen, wenn ihr eine intensivere möglich wäre."²⁾ Dadurch, daß das Ausmaß der Förderung unbe-

¹⁾ Vgl. hierzu z.B. Welling, Heino: a.a.O., S. 158;
Fischer, Michael: a.a.O., S. 25 ff.

²⁾ Welling, Heino: a.a.O., S. 158.

stimmt bleibt, kann dem Förderungszweck die Dynamik zur Expansion der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft fehlen. Hierzu ein Beispiel: Eine KonsG möge bereits ihre Mitglieder fördern, indem sie ihre Leistungen zu günstigeren Preisen anbietet als ihre Konkurrenz. In dieser Situation braucht diese KonsG durchaus nicht willens zu sein, den Förderungsumfang durch eine Leistungssteigerung in Verbindung mit einem Expansionsprozeß zu erhöhen. Vielmehr kann sie sich mit dem Erreichten begnügen unter Hinweis darauf, daß sie bereits ihren Förderungszweck erfüllt.

Hierbei spielt auch noch eine andere Überlegung eine **wesentliche** Rolle. Jede Erweiterungsinvestition beinhaltet sowohl Kapital- als auch Leistungsrisiken.¹⁾ Das kann an einem Beispiel verdeutlicht werden. Bei einer KonsG können durch Erweiterungsinvestitionen Überkapazitäten geschaffen worden sein, wenn den Planungen falsche Bedarfsrechnungen zugrunde lagen. Wenn es der KonsG dann nicht gelingt, die entstehende Minderausnutzung durch eine Verstärkung des Nichtmitgliedergeschäftes zu beseitigen, entstehen **Kostensteigerungen**, die langfristig betrachtet, Kapitalverluste verursachen können.

Diese Gründe können dazu führen, daß die Dynamik zur Expansion bei der Genossenschaft geringer ist.

¹⁾ Vgl. hierzu auch Draheim, Georg: Zentrale Entwicklungsgesellschaften der Genossenschaften, in: Draheim, Georg: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften. Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 233 (im folgenden zitiert mit: Zentrale Entwicklungsgesellschaften).

b. Die Mitgliederbezogenheit als begrenzender Faktor

Die Mitgliederbezogenheit der Genossenschaft wird allgemein als ein Faktor angesehen, der die Entfaltungsmöglichkeiten einer Genossenschaft negativ beeinflusst und damit die strukturelle Inelastizität der Genossenschaft begründet.¹⁾ Im Grundauftrag, der für die Genossenschaft Ausgangspunkt ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit darstellt, verpflichtet sie sich zur Mitgliederförderung. "Dabei handelt es sich .. darum, daß infolge ihrer personalen Struktur die Mitglieder die zentralen Beziehungsfiguren darstellen, die somit auch die Art und den Umfang der genossenschaftlichen Geschäftstätigkeit bestimmen."²⁾ Diese starke Verknüpfung von genossenschaftlicher Betriebswirtschaft und Mitgliedern wirkt sich - wenn man hier zunächst von den Besonderheiten der Finanzierung einer KonsG absieht - in einem zweifachen aus:

1. Der KonsG ist es nicht möglich, sich von ihrem Grundauftrag und ihrem Förderungszweck zu lösen. Während eine auf Ausweitung strebende Erwerbswirtschaft sich wechselnden Marktkonstellationen anpassen kann, indem sie beliebig neue Aufgaben und Tätigkeitsgebiete ausübt und stets dort wirtschaftlich tätig wird, wo die Gewinnchancen günstig sind, ist dieser Sachverhalt für die KonsG anders, "wo die Mitglieder und deren Bedürfnisse die alleinige und unverrückbare Existenzgrundlage bilden."³⁾

1) Vgl. Draheim, Georg: Zentrale Entwicklungsgesellschaften, a.a.O., S. 225; Fliegert, Heinrich: a.a.O., S. 16 ff.

2) Fliegert, Heinrich: a.a.O., S. 16; vgl. auch Draheim Georg: Zentrale Entwicklungsgesellschaften, a.a.O., S. 225.

3) Fliegert, Heinrich: a.a.O., S. 18.

2. Obwohl eine enge Bindung zwischen der KonsG und ihren Mitgliedern besteht, verbleibt den Mitgliedern die uneingeschränkte Dispositionsfreiheit, und zwar in der Weise, daß sie jederzeit (ungeachtet der maximal möglichen Kündigungsfrist von 2 Jahren) ausscheiden können und "in ihrer Eigenschaft als 'Kunde' - in der Inanspruchnahme der Genossenschaft völlig frei sind."¹⁾

Im folgenden ist nun zu prüfen, in welchem Maße sich diese genannten Begrenzungserscheinungen auch bei der KonsG auswirken. Was das Problem der Mitgliederbezogenheit anbetrifft, so stellt auch für die KonsG die einzig mögliche Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Mitglieder eine erhebliche Einengung ihres Tätigkeitsbereiches dar.²⁾ Dieser Sachverhalt wurde bereits sehr deutlich zum Ausdruck gebracht. Andererseits will es doch scheinen, als ob von allen Genossenschaftsarten die KonsG noch die wirkungsvollsten Maßnahmen zur Überwindung dieser strukturellen Schwäche zu ergreifen in der Lage ist.

Bei der Untersuchung der Mitgliederbezogenheit darf nicht von der Annahme ausgegangen werden, als ob die einmal erreichte Mitgliederzahl unveränderlich ist. Vielmehr ist die Mitgliederzahl in mehr oder weniger weiten Grenzen ausdehnbar.³⁾ Hier nun liegt ein vielschichtiges Problem.

¹⁾ Draheim, Georg: Zentrale Entwicklungsgesellschaften, a.a.O., S. 227.

²⁾ Das stellt Draheim auch für die Kreditgenossenschaften fest. Draheim, Georg: Genossenschaften im Wandel, a.a.O., S. 158.

³⁾ Lesser wirft die Frage auf, ob die Möglichkeiten der Mitgliederwerbung für kleine oder große Genossenschaften günstiger gelegen sind. Siehe Lesser, Willy: Die optimale Größe der Konsumgenossenschaften, werblich gesehen, in: Der Verbraucher, 5. Jg. 1951, S. 261.

- a) Für viele Genossenschaften ist die Mitgliederzahl nur in engen Grenzen ausdehnbar, da sich die Mitglieder aus bestimmten Berufen oder Ständen rekrutieren. Diese Beschränkungen wirken sich bei der KonsG weniger stark aus, weil nämlich als potentielle Mitglieder die gesamte Verbraucherschaft eines Ortes betrachtet werden kann. Daß eine so starke Beteiligung an einer KonsG nicht verwirklicht werden kann, liegt auf der Hand. Es sollte damit auch lediglich angedeutet werden, daß für die einzelne KonsG die Möglichkeiten der Mitgliederausweitung gegeben sind.

Allerdings treten in den letzten Jahren zunehmende Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Mitglieder bei den KonsGen auf. Zum Teil stagnieren die Mitgliederzahlen, häufig ist sogar eine rückläufige Entwicklung abzulesen.¹⁾ Die Schwierigkeiten der Mitgliedergewinnung lassen sich vor allem auf zwei Gründe zurückführen.

1. Die Käufer können auch als Nichtmitglieder die konsumgenossenschaftlichen Leistungen in Anspruch nehmen. Sie haben zwar keinen Anspruch auf eine Rückvergütung von maximal 3 % oder eine Anteilsdividende, dafür brauchen sie aber nicht die Pflichten der Mitglieder zu teilen (vor allem die Zeichnung eines oder mehrerer Geschäftsanteile und die Übernahme des Haftungsrisikos). Die genannten Vorteile reichen z.T. nicht als Anreiz für eine Mitgliedergewinnung aus, vor allem dann nicht, wenn aus steuerlichen Gründen keine Anteilsdividende gezahlt wird und statt der Rückvergütung ein Rabatt an alle Käu-

¹⁾Vgl. S. 183 bzw. 185.

fer gewährt wird.¹⁾

2. Der Verbraucher wird auch von der konsumgenossenschaftlichen Konkurrenz, insbesondere dem Lebensmitteleinzelhandel, mit günstigen Leistungen stark umworben. Dieser Tatbestand spricht ebenfalls gegen eine Mitgliedschaft bei der KonsG.

- b) Fragt man nach dem Grund, weswegen eine Mitgliedererweiterung so außerordentlich bedeutsam ist, so stößt man auf den Sachverhalt, daß eine Diskrepanz zwischen der Größe der genossenschaftlichen Personengruppe und der Größe der Betriebswirtschaft besteht. Damit soll folgendes zum Ausdruck gebracht werden. Es gibt grundsätzlich auf der einen Seite eine optimale Größe der genossenschaftlichen Gruppe und auf der anderen Seite eine optimale Größe der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft, die beide in mehr oder weniger starkem Maße voneinander abweichen.²⁾ Während aber in der Vergangenheit die Größe der Gruppe den Umfang der Betriebswirtschaft bestimmte, wird immer mehr die Tendenz sichtbar, daß das Streben der Genossenschaft nach optimaler Betriebsgröße Ausgangspunkt und richtungsweisender Faktor des Handelns ist. Dabei spielt die Überlegung eine wesentliche Rolle, daß die einzelne KonsG nur so lange lebensfähig ist, wie sie ihren Mitgliedern ökonomische Vorteile gegenüber dem Individualweg bieten kann. Die Ökonomisierung der Leistungsbezie-

¹⁾ Vgl. Deter, Wolfgang: Das Nichtmitgliedergeschäft der westdeutschen Konsumgenossenschaften in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte Genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Hrsg. Hans-Jürgen Seraphim, Bd. XIV der Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Karlsruhe 1962, S. 55 f.

²⁾ Vgl. Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 36.

hungen zwischen der KonsG und ihren Mitgliedern und der stärker werdende Konkurrenzkampf mit den Erwerbswirtschaften - diese umwerben die Mitglieder der KonsG in immer stärkerem Maße - zwingen die KonsG, ihre ökonomische Leistungsfähigkeit zu steigern und eine optimale Betriebsgröße anzustreben. Diese optimale Betriebsgröße bildet den Richtpunkt für eine Ausweitung der Mitgliederzahl. Hierbei zeigt sich eine interessante Beziehung zwischen der Größe der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft und der Möglichkeit der Gewinnung neuer Mitglieder, um damit die Grundlage weiterer Ausdehnung zu schaffen. Je größer die Betriebswirtschaft einer Genossenschaft ist, um so größer ist ihre ökonomische Leistungsfähigkeit mit der Folge, daß die Möglichkeiten der Gewinnung neuer Mitglieder besser sind als bei einer Genossenschaft kleinerer Betriebsgröße. Demzufolge ist es der großen Genossenschaft eher möglich zu expandieren als der kleineren KonsG. Bei der kleinen KonsG ergibt sich der Engpaß, daß infolge geringerer ökonomischer Leistungsfähigkeit der Anreiz zur Gewinnung neuer Mitglieder fehlt und somit der Ausgangspunkt von Expansionsmaßnahmen von diesem Gesichtspunkt aus nicht gegeben ist.

- c) Ferner stellt sich in diesem Zusammenhang erneut das Problem des Nichtmitgliedergeschäftes. Wenn nämlich die grundsätzliche Bezogenheit der Genossenschaft auf ihre Mitglieder herausgestellt wird, so darf dabei nicht übersehen werden, daß der einzelnen Genossenschaft die Abschwächung der strukturellen Hemmnisse aus der Mitgliederbezogenheit durch das Nichtmitgliedergeschäft ermöglicht wird. Das trifft in besonderem Maße für die KonsG zu. Denn zum einen ist der potentielle Kreis der Nichtmitglieder sehr groß im Verhältnis zu anderen Genossenschaftsarten, wie z.B. den Handwerker-genossenschaften, zum

anderen tritt bei dem Nichtmitgliedergeschäft der KonsG nicht der bei einigen Genossenschaftsarten zu beobachtende negative Aspekt auf, daß durch das Nichtmitgliedergeschäft die Betriebe gefördert werden, mit denen die Mitglieder der Genossenschaft in Konkurrenz stehen. Damit soll das Nichtmitgliedergeschäft nicht überbetont werden, es wird aber hervorgehoben, daß infolge des Nichtmitgliedergeschäftes Anpassungsschwierigkeiten der KonsG gemildert werden können.¹⁾

- d) Schließlich tritt die freiwillige Inanspruchnahme der KonsG durch ihre Mitglieder als Merkmal der Mitgliederbezogenheit in den Vordergrund. Es liegt nämlich der Sachverhalt vor, daß zwar die KonsG auf die Mitgliederförderung ausgerichtet und eingeschränkt ist, daß aber auf seiten ihrer Mitglieder keine Bindung vorliegt, die KonsG zu frequentieren, vielmehr steht den Mitgliedern die Freiheit zu, ob, wann und in welcher Höhe sie die Leistungen ihrer KonsG in Anspruch nehmen wollen. Diese dauernde Entscheidungsfreiheit der Mitglieder erschwert in besonderem Masse langfristige Maßnahmen, zu denen vor allem auch Wachstumsentscheidungen zählen. Diesen Sachverhalt kennzeichnet auch Fliegert, wenn er ausführt: "Solange die Genossenschaften bei ihrer Inanspruchnahme mit einer schwankenden und äußerst labilen Kundschaft zu rechnen haben, solange sind sie auch dem Risiko einer geringeren Leistungsfähigkeit ausgesetzt und gegenüber ihren Konkurrenten im Nachteil, die keine Mitgliederorientiertheit und keine Zweckbegrenzung kennen."²⁾

¹⁾ Vgl. zur Problematik des Nichtmitgliedergeschäftes: Deter, Wolfgang: a.a.O., S. 45 ff

²⁾ Fliegert, Heinrich: a.a.O., S. 20.

c. Die räumliche Gebundenheit als begrenzender Faktor

Allgemein wird davon ausgegangen, daß die Genossenschaft eine räumlich gebundene Unternehmung darstellt.¹⁾ Dieses strukturbildende Merkmal ist historisch zu sehen. Genossenschaften sind als Selbsthilfeeinrichtungen auf lokaler Basis entstanden. Die personalistische Struktur der Genossenschaft, gekennzeichnet durch eine starke Bindung der genossenschaftlichen Gruppe und das Moment der unbeschränkten Haftpflicht, begründeten diese lokale Gebundenheit der Genossenschaft. Während in der jüngsten Vergangenheit eine Entwicklung zur Ausdehnung des Marktes Platz greift, die durch Konzentrationsmaßnahmen, Erweiterung der nationalen Märkte und durch zunehmende Verflechtung und Verstärkung des internationalen Handelsverkehrs gekennzeichnet ist, verharren die Einzelgenossenschaften in ihrem lokal gebundenen Wirkungsbereich. "Infolge der vorherrschenden räumlichen Gebundenheit der einzelnen Genossenschaft ist ihr Aktionsradius zumeist klein, im Gegensatz zu dem der erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, denen ohne räumliche Einengung und Zweckbegrenzung eine freie und ungezwungene Entfaltung möglich ist."²⁾

Es ist nun zu prüfen, in welchem Maße dieser begrenzende Faktor bei der KonsG zur Geltung kommt, bzw. welche Anpassungsmaßnahmen Anwendung finden. Im Jahrbuch des ZdK von 1947 heißt es dazu: "Die Abgrenzung

¹⁾ Vgl. Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 129; Fliegert, Heinrich: a.a.O., S. 20; Draheim, Georg: Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, a.a.O., S. 204.

²⁾ Fliegert, Heinrich: a.a.O., S. 21. Auch Riebandt-Korfmacher, A.: a.a.O., S. 77, stellt fest, daß die Wohnungsbaugenossenschaften infolge Zweckbegrenzung und räumlicher Begrenzung weniger stark gewachsen sind als Wohnungsbaugesellschaften vergleichbarer Größe.

der Konsumgenossenschaften sollte nur nach geographischen, verkehrstechnischen und Zweckmäßigkeitsgründen erfolgen. Maßgebend darf in jedem Falle nur die Erzielung des höchstmöglichen wirtschaftlichen Nutzeffektes sein. Aus diesen Erwägungen sollte das Ausbreitungsgebiet einer Genossenschaft in der Regel nicht über 30 Kilometer von der Zentrale hinausgehen. In Großstädten bestehende Konsumgenossenschaften sollten grundsätzlich an das Stadtgebiet gebunden sein. Nur in ganz besonderen Fällen, z.B. bei Vorhandensein von Straßen erster Ordnung im flachen Gelände, kann auch über 40 km hinausgegangen werden. Es entspricht nicht der genossenschaftlichen Wirtschaftsform, daß sogenannte Unterlager einer Genossenschaft unterhalten werden, wenn in einer näher oder weiter gelegenen Stadt die Gründung einer eigenen Genossenschaft möglich ist.

Wenn irgend möglich, sollte vermieden werden, daß Genossenschaften sich über verschiedene Länder oder Provinzen erstrecken."¹⁾

Diese Stellungnahme ist widersprüchlich. Einerseits wird die Meinung vertreten, eine Abgrenzung der räumlichen Gebiete der KonsG sollte nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten vollzogen werden, andererseits wird die Feststellung getroffen, daß KonsGen in Städten an das Stadtgebiet gebunden sein sollen, weil eine weitere Ausdehnung nicht der genossenschaftlichen Wirtschaftsform entspricht.

In der Praxis zeichnen sich denn auch mehrere Tendenzen zur Überwindung der räumlichen Begrenzungen ab:

¹⁾Jb. des ZdK, 33. Jg. 1947, S. 127.

1. In den letzten Jahren ist auch bei den KonsGen eine zunehmende Tendenz zu Fusionen zu beobachten.¹⁾ Insofern findet im Bereich der KonsGen die gleiche Entwicklung statt wie bei den Erwerbswirtschaften. Es handelt sich dabei um Bereinigungen des Marktgebietes, wenn sich zwei KonsGen in ihrem Absatzgebiet überschneiden, um Sanierungsfusionen, wenn eine KonsG notleidend geworden ist oder um Fusionen, bei denen Expandierungsbestrebungen einer KonsG die Ursache sind. Auf jeden Fall führt die Fusion zur Abschwächung des Faktors räumliche Gebundenheit. In letzter Zeit haben sich sogar entgegen der obigen Stellungnahme des ZdK KonsGen entwickelt, die mehrere Städte als Ausbreitungsgebiet umfassen. Als Beispiele seien die KonsGen Dortmund-Hamm-Bochum,²⁾ Nürnberg-Erlangen sowie die KonsG Kurpfalz (als Zusammenschluß der KonsG Mannheim mit der KonsG Ludwigshafen) genannt.
2. Zur Abschwächung der negativen Einflüsse, die von der räumlichen Gebundenheit ausgehen, kann auch das Nichtmitgliedergeschäft wesentlich beitragen. Das kann beispielhaft verdeutlicht werden. Wenn das Nichtmitgliedergeschäft untersagt wäre, könnte eine KonsG an neuen Standorten erst dann Verteilungsstellen errichten, wenn sie über einen ausreichenden Mitgliederstamm in diesem Gebiet verfügt. Die grundsätzliche Zulässigkeit des Nichtmitgliedergeschäftes ermöglicht somit die Einrichtung neuer Verteilungsstellen, beispielsweise in neu aufgebauten

¹⁾ Vgl. zum Ausmaß der Fusionen bei KonsGen S. 80.

²⁾ Vgl. Böttger, Werner: a.a.O., S. 7 ff.

Stadtteilen, ohne daß in diesem Wohngebiet bereits Mitglieder der KonsG ansässig sind. Das Nichtmitgliedergeschäft dient dann vor allem der Werbung von Mitgliedern in diesem neu erschlossenen Gebiet.¹⁾

3. Die strukturellen Begrenzungen der KonsG durch den räumlichen Wirkungsbereich führen zu einer Straffung des Verbundes zwischen den KonsGen und der GEG.²⁾

d. Die Finanzierung als Engpaß

Die Aufgabe der folgenden Ausführungen liegt darin, die Faktoren aufzuzeigen, die die Erweiterung der Eigen- und Fremdkapitalbasis der KonsG erschweren bzw.

1) Vgl. Schmidt, Werner: a.a.O., S. 122; Voßschmidt, Theo: Die Konsumgenossenschaften im Strukturwandel des Einzelhandels, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 759.

2) Das Verhältnis zwischen Zentrale und den Konsumgenossenschaften unterliegt in jüngster Zeit erheblichen Strukturwandlungen, die zur Gründung des Bundes Deutscher Konsumgenossenschaften führten. Siehe hierzu Schumacher, Carl: Grundzüge des Bundes, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 435 - 437; Derselbe: Ein "Bund deutscher Konsumgenossenschaften" - eine neue Phase konsumgenossenschaftlicher Kooperation, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 495 - 497.

limitieren.¹⁾

Möglichkeiten und Grenzen der Erweiterung des Geschäftsguthabenskapitals durch Einlagenfinanzierung:²⁾

¹⁾ Zur Frage Wachstum und Finanzierung siehe vor allem: Gutenberg, Erich: Über den Einfluß der Gewinnverwendung auf das Wachstum der Unternehmen, in: ZfB, 33. Jg. 1963, S. 193 - 214; Hauth, Werner: Quellen der Wachstumsfinanzierung der Unternehmung, in: BFuP, 15. Jg. 1963, S. 673 - 678; Engeleiter, Hans-Joachim: Finanzielle Aspekte des Wachstums industrieller Unternehmungen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engeleiter, Herne/Berlin 1966, S. 373 - 393; Hax, Karl: Die Kapitalwirtschaft des wachsenden Industrieunternehmens, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 252 - 279; Kuhn, Alfred: Optimales Unternehmungswachstum durch Gewinnthesaurierung, in: ZfbF, 18. Jg. 1966, S. 680 - 702; Anstötz, Günther: Abschreibungen und Wirtschaftswachstum - Zur Frage der Finanzierung betrieblicher Investitionen aus Abschreibungen in dynamischen Unternehmen, Diss. Köln 1960; Brändle, Richard: Unternehmungswachstum. Zur Dogmengeschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmungswachstums, Diss. München 1966; Hauth, Werner: Grundfragen des Unternehmungswachstums unter besonderer Berücksichtigung seiner Finanzierung, Diss. Freiburg, Stuttgart 1964; Schroeder, Günter: Die Finanzwirtschaft der Unternehmung unter besonderer Berücksichtigung des einzelwirtschaftlichen Wachstums, Diss. Hamburg 1967; Trabant, Gert: Zur Finanzierung des Unternehmungswachstums aus internen Mitteln, Diss. Köln 1966.

²⁾ Vgl. Wendt, Herbert: Das Kapitalfundament der schwedischen Konsumgenossenschaftsbewegung als Träger ihrer Expansion, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955, S. 283.

Bei der KonsG stellt die Kapitalbeteiligung, d.h. die Zeichnung eines Geschäftsanteils, die Folge des Beitritts zur Genossenschaft dar. Die Motive der Kapitalbeteiligung unterscheiden sich wesentlich von den Beweggründen der Kapitalbeteiligung an einer Erwerbswirtschaft. Den Mitgliedern geht es bei der Kapitalhingabe nicht um eine möglichst hohe Rendite, sondern um die Unterstützung, d.h. Ergänzung und Verbilligung, ihrer Hauswirtschaft durch die KonsG.

Eine Erhöhung des Geschäftsanteils als auch die Übernahme von mehreren Geschäftsanteilen stellen Abänderungen des Statuts dar und bedürfen der Zustimmung durch die Generalversammlung mit Dreiviertelmehrheit.¹⁾ Da aber eine Reihe von Gründen dafür sprechen, daß die Mitglieder eine verstärkte Einlagenfinanzierung nicht anstreben, kann eine rechtlich wirksame Erhöhung des Geschäftsanteils respektive eine Erhöhung der Anzahl der Pflichtanteile aussichtslos erscheinen. Diese Erschwerungen der Einlagenfinanzierung sind vor allem in folgendem zu sehen:

1. "Die Mitglieder sind keine Investoren, denen eine Anteilsbeteiligung etwas Vertrautes darstellt."²⁾
2. "Der Weg der Eigenkapitalerhöhung (ist) bei den Konsumgenossenschaften .. wegen der steuerlichen Benachteiligung der genossenschaftlichen Gewinnausschüttung nicht gangbar, so daß eine Erhöhung der Geschäftsanteile unmöglich bleibt und sich die Mitglieder zum Zeichnen mehrerer Anteile nicht ent-

¹⁾ Vgl. Kathrein, Oswald: Die Finanzierung der Genossenschaftsunternehmung, in: Gegenwartsfragen genossenschaftlicher Unternehmen. Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V. Bonn, Wiesbaden 1963, S. 71.

²⁾ Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 88.

schließen können." ¹⁾

3. Das Genossenschaftsprinzip 'ein Mann - eine Stimme' wirkt ebenfalls als hemmender Faktor für eine hohe Einlagenfinanzierung, da das Stimmrecht nicht mit steigender Kapitalbeteiligung wächst, sondern unabhängig von der Höhe der Einlagenfinanzierung für alle Mitglieder gleich ist.
4. Die Einlagenfinanzierung wird auch dadurch erschwert, daß mit jedem Geschäftsanteil eine zusätzliche Haftung eingegangen wird.

Die Gesamtheit dieser Einflußgrößen hat zur Folge, daß die Ausdehnung der Geschäftsguthabenkapitalbasis außerordentlich schwierig ist. Das ändert sich auch nicht grundlegend, wenn berücksichtigt wird, daß zum Teil eine Auffüllung der Geschäftsguthaben der Mitglieder aus den ihnen zustehenden Warenrückvergütungen vorgenommen wird. Hierdurch kann zwar jährlich ein mehr oder weniger umfangreicher Betrag den Geschäftsguthaben gutgeschrieben werden, eine Limitierung liegt aber insofern vor, als die Warenrückvergütung bei der KonsG seit 1954 auf höchstens 3 % vom Umsatz begrenzt ist. ²⁾

¹⁾ Wiederkehr, Carl: Investitionsfinanzierung auf erweiterter Basis, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 579 - 580. Beispielsweise erfordert die Ausschüttung einer Anteilsdividende von 6 Prozent, daß die KonsG 14 Prozent Gewinn, bezogen auf die Geschäftsguthaben, erzielt, denn diese Ausschüttung unterliegt der Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer. Vgl. Konsumgenossenschaften im Konzentrationsprozeß, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 163.

²⁾ Um diese Schwierigkeiten der Einlagenfinanzierung zu überwinden, werden in den verschiedenen Sparten neue Formen der Kapitalaufbringung durchgeführt, z.B. im Bereich der Edeka die Gemeinschaftsläden, an denen sich die Edeka-Einzelhändler direkt kapitalmäßig beteiligen können. Ferner ist an die Direktbeteiligung von Landwirten an Verwertungsbetrieben in der Form der AG im Zuge der vertikalen Integration zu denken. Vgl. hierzu Füller, Reiner: Neue Formen der Kapitalaufbringung im Genossenschaftsverbund, in: EgenJ, Bd. 14, 1964, S. 398.

Außerdem haftet dem Geschäftsguthabenkapital der strukturelle Nachteil der Variabilität an, was bedeutet, daß die Höhe des Geschäftsguthabenkapitals unmittelbar mit der Fluktuation von Mitgliedern verknüpft ist.

Die Selbstfinanzierung bei KonsGen und ihre Begrenzung:

Da die genossenschaftliche Eigenkapitalbasis neben den Geschäftsguthaben auch von den Rücklagen gebildet wird, kann im folgenden die Selbstfinanzierung, d.h. die Finanzierung aus Gewinnen, untersucht werden.¹⁾

Der Rücklagenbildung kommt wegen der Stabilisierungsfunktion eine besondere Bedeutung zu.²⁾

Tubbesing vertritt jedoch die Meinung, daß die Überschußfinanzierung Grenzen hat, "die unter Umständen schon erreicht sind, bevor die Eigenkapitalbasis des Gemeinschaftsbetriebes genügend stark geworden ist. Vor allem sind dem Tempo des Wachstums der Rücklagen vielfach sehr enge Grenzen gesetzt."³⁾

Zur weiteren Verdeutlichung wird das theoretisch mögliche Ausmaß der Rücklagenbildung analysiert. Der jährlich höchstmögliche Rücklagenbetrag ergibt sich aus der Differenz zwischen Gesamtumsätzen und Gesamtkosten,

1) Die Möglichkeit der Rücklagenbildung aus der Zuführung finanzieller Mittel seitens der Mitglieder oder von Nichtmitgliedern wird außer Betracht gelassen. Vgl. hierzu Stupka, Johannes: Objekte und Leistungen, a.a.O., S. 43; Selchert, Friedrich Wilhelm: a.a.O., S. 23 f.

2) Vgl. Stupka, Johannes: Objekte und Leistungen, a.a.O., S. 42; vgl. ferner Selchert, Friedrich Wilhelm: a.a.O., der die grundsätzlichen Möglichkeiten einer Beteiligung der Mitglieder an den Reserven ausführlich erörtert.

3) Tubbesing, Günter: Selbstfinanzierung bei hilfswirtschaftlichen Genossenschaften, Göttingen 1956, S. 91.

wobei die Gesamtumsätze das Produkt aus Umsatzmengen und -preisen sind. Daraus folgt, daß der Rücklagenbetrag um so höher wird, je größer die Differenz zwischen Verkaufspreisen und Kosten für bestimmte Produkte ist.¹⁾ Diese Differenz hängt aber entscheidend von der Größe einer Genossenschaft ab.

Die Verkaufspreise bewegen sich bei der KonsG theoretisch gesehen zwischen den Selbstkosten und den Marktpreisen. Eine Überschreitung der Marktpreise ist langfristig irrelevant, da sie zu einer Abwanderung von Mitgliedern wegen fehlender Förderung führen würde.

Demzufolge wird das Ausmaß des Überschusses entscheidend von der Kostenseite beeinflusst, und hier kommt die besondere Bedeutung der Größe der KonsG zur Geltung. Grundsätzlich kann nämlich davon ausgegangen werden, daß die Leistungseinheitskosten um so niedriger liegen, je mehr sich der Betrieb der optimalen Betriebsgröße nähert. Das bedeutet, daß mit dem Wachstum der KonsG die Möglichkeiten der Überschußfinanzierung ansteigen, wenn unterstellt wird, daß die Verkaufspreise der KonsGen auf gleicher Höhe liegen - wobei zunächst abstrahierend das Marktpreisniveau gemeint ist. "Hier kann sich unter Umständen ein 'circulus vitiosus' zum Schaden hilfswirtschaftlicher Genossenschaften einstellen: Eine Genossenschaft vermag die für eine kostenoptimale Größe erforderliche Eigenkapitalbasis bei begrenzter Mitgliederzahl und deren wirtschaftlicher Schwäche nur durch allmähliche 'Überschußfinanzierung' zu beschaffen; das Ausmaß der 'Überschußfinanzierung' wiederum wird von ihrer Betriebsgröße begrenzt. Dieser Zusammenhang ist eine der Ursachen für das zunächst sehr langsame und nur allmählich schneller werdende

¹⁾ Vgl. Tubbesing Günter: Selbstfinanzierung bei hilfswirtschaftlichen Genossenschaften, Göttingen 1958, S. 92.

Wachstum kleiner Genossenschaften." ¹⁾

Damit ist zunächst nur der weiteste Spielraum der Überschußfinanzierung - je nach der Betriebsgröße unterschiedlich - aufgezeigt. Als Unternehmung mit einer förderungswirtschaftlichen Zwecksetzung hat die KonSG den Mitgliedern ökonomische Vorteile zu schaffen. Insofern wird die Überschusbildung auch von der genossenschaftlichen Zwecksetzung begrenzt. Im konkreten Fall bedeutet das, daß die Verkaufspreise unter den entsprechenden Marktpreisen festgesetzt werden oder daß eine entsprechende Rückvergütung gewährt wird. Erst nachdem wirtschaftliche Vorteile für die Mitglieder erwirtschaftet worden sind, kann die Rücklagenbildung einsetzen, weil sonst eine Abwanderung von Mitgliedern befürchtet werden muß. ²⁾

"Hinzu tritt nun noch eine weitere Begrenzung der 'Überschußfinanzierung'smöglichkeit durch Heranziehung eines mit der Absicht der Rücklagenbildung erzielten Überschusses, d.h. einer bereits endgültig durchgeführten Kapitalverlagerung aus den Mitgliederegebilden in den Gemeinschaftsbetrieb, zu Gewinnsteuern." ³⁾

Bisher wurde die theoretische Selbstfinanzierungsmöglichkeit angeschnitten, ob aber der entstandene Überschuß tatsächlich den Rücklagen zugeführt wird, ist letztlich ein Problem der Geschäftspolitik, ob nämlich die Geschäftsleitung die Mitglieder von der Notwendigkeit der Rücklagenbildung überzeugen kann. Da die Generalversammlung die Gewinnverteilung beschließt, liegt bei ihr die letzte Entscheidung.

¹⁾ Tubbesing, Günter: a.a.O., S. 92 - 93.

²⁾ Vgl. Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 96.

³⁾ Tubbesing, Günter: a.a.O., S. 96.

Hemmnisse der Fremdfinanzierung:

Zunächst kann davon ausgegangen werden, daß der KonsG nicht alle Formen der Fremdfinanzierung zugänglich sind. Die Genossenschaft hat nicht das Emissionsrecht, was bedeutet, daß ihr die Ausgabe von Obligationen über den Kapitalmarkt nicht möglich ist.¹⁾ Abgesehen davon liegen die Begrenzungen der Fremdfinanzierung weniger in den Formen und Arten als in dem Ausmaß der Finanzierung. Dabei interessieren im folgenden vor allem Möglichkeiten der langfristigen Fremdfinanzierung, weil entsprechend den Finanzierungsregeln nur langfristig zur Verfügung stehende Mittel zur Finanzierung von Anlageinvestitionen, allgemein von Wachstumsinvestitionen, in Frage kommen.

Wegen der Schwierigkeiten bei der Erweiterung der Eigenkapitalbasis kommt der Fremdfinanzierung bei KonsGen eine wachsende Bedeutung zu. Diese kann einen Ausgleich herbeiführen; allerdings werden "die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten von den strukturellen Schwierigkeiten der Eigenkapitalbeschaffung"²⁾ beeinträchtigt, denn der langfristigen Fremdfinanzierung "sind durch die erforderlichen Kreditsicherungen Grenzen gesetzt."³⁾ Darüber hinaus kann die einzelne KonsG einen Teil des langfristigen Kreditbedarfs durch Aufnahme von Darlehen decken, für die die Aufbaugenossenschaft der deutschen KonsGen als Bürge eintritt.⁴⁾

1) Das Emissionsrecht ist lediglich der Deutschen Genossenschaftskasse verliehen worden.

2) Schultz, Reinhard: Die Bedeutung der Unternehmungsform für die Kreditwürdigkeit, Diss. Berlin 1960, S. 155.

3) Schmidt, Werner: a.a.O., S. 120.

4) Vgl. Wiederkehr, Carl: Investitionsfinanzierung auf erweiterter Basis, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 580.

Aus den für die Genossenschaften grundsätzlich bestehenden Begrenzungen der Fremdfinanzierung ist von Draheim die Forderung nach zentralen Entwicklungsgesellschaften der Genossenschaften erhoben worden.¹⁾ Im Bereich der KonsGen haben diese Bestrebungen im Jahre 1966 zur Gründung des CO-OP Immobilien-Fonds geführt.²⁾ Es wurden zwei Gesellschaften gegründet, die Immobilien-Fonds-Verwaltungs-Aktiengesellschaft und die CO-OP Immobilien-Aktiengesellschaft. Die Aufgabe der zuerst genannten ist die Auflage und Verwaltung des CO-OP Immobilienfonds. Der Fonds finanziert sich durch Ausgabe von Zertifikaten. Nach Maßgabe der Einzahlungen wird eine Beteiligung am Fonds erworben. Die Zeichnung der Wertpapiere geschieht durch die Mitglieder und Kunden der KonsGen, aber auch durch die Bankenkundschaft, insbesondere die der Bank für Gemeinwirtschaft.³⁾ Das Zertifikat stellt ein Wertpapier besonderer Art dar. "Als Mischpapier kumuliert es die Vorteile der festverzinslichen Wertpapiere und die der Aktien durch eine

1) Vgl. Draheim, Georg: Zentrale Entwicklungsgesellschaften, a.a.O.

2) Siehe hierzu vor allem CO-OP Immobilien-Fonds aufgelegt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 317; Wiederkehr, Carl: Das CO-OP Immobilien-Zertifikat und was dahinter steckt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 319 - 320; Werbung und Vertrieb für ein neues Wertpapier im Konsum, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 320 - 321; Gathmann, Gerhard: Guter Start für CO-OP Immobilien-Fonds, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 355 - 356; Rewerk, Erich: Die Aufgaben der CO-OP Immobilien-Aktiengesellschaft, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 399 - 401.

3) Vgl. Wiederkehr, Carl: Das CO-OP Immobilien-Zertifikat und was dahinter steckt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 319.

sichere Rendite und durch Substanzbeteiligung"¹⁾ sowie hohe Fungibilität. Der Zweck der Zertifikatausgabe liegt vor allem darin, die Sparkraft der Mitglieder der KonsG zu mobilisieren und diese Finanzierungsmittel über die CO-OP Immobilien Aktiengesellschaft den konsumgenossenschaftlichen Investitionsvorhaben zuzuführen.

"Die primäre Aufgabe der CO-OP Immobilien-AG besteht nun darin, im Interesse der Konsumgenossenschaften die notwendigen Grundstücks- und Gebäudeinvestitionen vorzunehmen und die so geschaffenen Ladenflächen an die betreffenden Konsumgenossenschaften zu vermieten."²⁾ Davon sind, der Zwecksetzung der CO-OP Immobilien-AG entsprechend, Investitionen in Fabrik- und Lagergebäuden ausgenommen.³⁾ Außerdem steht den KonsGen für das Mieten von beweglichen Einrichtungsgegenständen, wie z.B. Kühltruhen, Ladenregale usw. die Anlagenvermietung mbH zur Verfügung.⁴⁾

Aus der Sicht der einzelnen KonsG handelt es sich bei dieser Finanzierung um eine Form des Leasing, die zusätzlich neben die anderen Fremdfinanzierungsmöglichkeiten tritt.

¹⁾ Vgl. Wiederkehr, Carl: Das CO-OP Immobilien-Zertifikat und was dahinter steckt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 319; vgl. besonders Gathmann, Gerhard: a.a.O., S. 355.

²⁾ Rewerk, Erich: a.a.O., S. 399.

³⁾ Vgl. Ebenda, S. 400.

⁴⁾ Vgl. Wiederkehr, Carl: Investitionsfinanzierung auf erweiterter Basis, in: Der Verbraucher, 18. Jg., 1964, S. 580; Boehme, Helmut: Leasing für Konsumgenossenschaften, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 98 - 100.

Durch diese genannten Maßnahmen ist es den KongsGen möglich geworden, ihre strukturellen Finanzierungsschwierigkeiten zu mildern.

Zusammenfassend ist zu dem Fragenkreis der Hemmnisse und Grenzen des Wachstums bei KongsGen zu bemerken, daß der einzelne KongsG eine grundsätzliche Ausschaltung der genannten Begrenzungsfaktoren nicht möglich ist, es sei denn, sie verläßt die Rechtsform der Genossenschaft. Firmiert sie jedoch weiterhin in der genossenschaftlichen Rechtsform, so darf sie die durch das GenG gezogenen Grenzen der Expansion nicht überschreiten, ihr Bestreben wird aber dahin gehen, Maßnahmen zur Überwindung bzw. Abschwächung der strukturell bedingten Hemmnisse zu ergreifen.

VII. Empirische Untersuchungen des Wachstums

1. Die Zuwachsraten der verschiedenen Wachstumsausprägungen im Zeitablauf

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen bauen auf den Geschäftsberichten von 20 KongsGen des Zeitraumes 1951 - 1966 ¹⁾ sowie auf den empirischen Zahlen der Jahrbücher des ZdK auf. Die Wahl der in die empirischen Untersuchungen einbezogenen KongsGen erfolgte nach dem Kriterium der Betriebsgröße. Und zwar wurden die KongsGen aus verschiedenen Größenklassen ausgewählt, so daß eine breite Streuung in der Betriebsgröße erreicht wird. Die herangezogenen Einzelgenossenschaften sind im Literaturverzeichnis namentlich aufgeführt. Zur Auswahl des Untersuchungszeitraumes ist zu sagen, daß zwar eine möglichst langfristige Periode zugrunde gelegt werden sollte, daß aber andererseits die wirtschaftlichen Bedingungen keinen grundlegenden Veränderungen unterworfen sein dürfen, da sonst die Zahlen der einzelnen Wirtschaftsperioden nicht miteinander vergleichbar sind.

¹⁾ Allerdings werden die Werte von 1951 jeweils auf das Jahr 1950 bezogen.

Aus diesem Grunde konnte der Vergleich nur bis zum Jahre 1950 angestellt werden. Denn einerseits wurden die KonsGen erst nach 1945 entflechtet, was einen mehrjährigen Zeitraum in Anspruch nahm, andererseits fand 1948 die Währungsumstellung statt, die einen starken Einschnitt in den Wirtschaftsablauf bedeutete.

In Tabelle 3 - 10 sind die Wachstumsraten der Ausprägungen Löhne und Gehälter, Anlagevermögen, Gesamtkapital, Geschäftsguthaben, Eigenkapital (bilanziell ausgewiesen), Umsatz, Wertschöpfung und Mitgliederzahl über den Zeitraum 1951 - 1966 ausgewiesen.¹⁾ Die Verteilung der Wachstumsraten läßt unmittelbar erkennen, daß sich die Größenentwicklung im Zeitablauf nicht stetig vollzieht, sondern daß das Ausmaß des Wachstums in den Jahren sehr unterschiedlich ausfallen kann, daß sich der Prozeß gleichsam in Wachstumsschüben vollzieht; Schwankungen des Wachstums treten dabei einerseits bei der Einzelgenossenschaft innerhalb der Jahre auf in dem Sinne, daß die Wachstumssprünge der verschiedenen Ausprägungen unterschiedlich verlaufen, andererseits treten Schwankungen im Zeitablauf ein.

Im folgenden werden die Wachstumsraten der oben aufgeführten Ausprägungen zunächst gesondert betrachtet, ehe die Raten verschiedener Ausprägungen miteinander verglichen und ihre Sach- und Beziehungszusammenhänge ergründet werden. In Tabelle 3 sind die Wachstumsraten der Löhne und Gehälter dargestellt. Die Schwankungen bewegen sich insgesamt zwischen - 19,2 und + 114,8 %. Damit sind jedoch nur die beiden Extremwerte erfaßt. Unter Berücksichtigung der arithmetischen Mittel der Raten in den einzelnen Jahren kann folgende Aussage getroffen werden. Von einzelnen extremen Werten abgesehen, treten nur relativ geringe Schwankungen um das aus den Werten der 20 KonsGen gebildete arithmetische Mittel (siehe Tabelle 11) auf. In 7 Jahren fällt das arithmetische Mittel in die Größenklasse, in der die

1) Vgl. auch von Rappard, Harald: Die Finanzierungsgrundsätze der Konsumgenossenschaften seit der Währungsumstellung, in: ZgGenw, Bd. 9, 1959, S. 265 ff.

Tabelle 3: Verteilung der Wachstumsraten der Löhne und Gehälter von 20 KonsGen im Zeitraum 1951 - 1966¹⁾

Klassen	Jahre															
Wa.rate in %	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
-9 und darunter									1							
-9 bis unter -6																
-6 " " -3									1				1	1		
-3 " " 0										1			1	2		1
0 " " 3								1	3				4	4		1
3 " " 6			1		1			1	2	3			7	5		5
6 " " 9				1	3	2	3	3	5	6			6	3	7	6
9 " " 12		1	2	3	2	3	6	6	4				5	3	4	5
12 " " 15			4	3	2	11	2	4					5	3		
15 " " 18		1	4	4	8	2	3						3	1		
18 " " 21		2	4	6	1	2	1			1		1			1	
21 " " 24		3	2	2	3	3	1			1					1	1
24 " " 27		3	1	2	2											1
27 " " 30		3	2	1	1	1										
30 " " 33		3	2	2	1											
33 " " 36		3														
36 " " 39		1				1										
39 " " 42			1													
42 " " 45					1											
45 " " 48										1					1	
48 " " 51																
51 " " 54																
54 " " 57				1												
57 " " 60																
60 " " 63																
über 63	1	1														1

häufigste Wachstumsrate beobachtet wurde.²⁾ Was den Durchschnittswert dieser Wachstumsrate anbetrifft, so erreicht dieser 1951 seinen höchsten Stand (30,2 %), fällt dann stetig, bis er 1959 auf 4,4 % gesunken ist.

1) In den Tabellen 3 - 10 sind im Jahre 1965 jeweils nur 19 statt 20 Werte angegeben, da eine KonsG 1965 den Bilanzstichtag geändert hat, so daß ihre Werte in diesem Jahr nicht verwandt werden konnten.

2) "Der kennzeichnendste Wert für Frequenzreihen ist der dichteste Wert, es ist der Wert für die statistische Einheit, der am häufigsten vorkommt". Ein Zusammenfallen von arithmetischem Mittel und dichtestem Wert bedeutet "eine(r) vollkommen symmetrische(n) Verteilung wenn ansteigender und absteigender Ast der Häufigkeitskurve spiegelbildlich einander gleich sind." Mackenroth, Gerhard: Methodenlehre der Statistik, 3., unveränderte Auflage, Göttingen 1963, S. 69 bzw. S. 72.

3) Vgl. S. 185.

Von diesem Zeitpunkt treten erhebliche jährliche Schwankungen der Durchschnittsrate auf, vor allem zeichnet sich jedoch kein einheitlicher Verlauf ab.

Tabelle 4: Verteilung der Wachstumsraten der Betriebsmittel von 20 KonsGen im Zeitraum 1951 - 1966¹⁾.

Klassen	Jahre															
Wa.rate in %	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
-9 und darunter																
-9 bis unter -6																
-6 " " -3																
-3 " " 0																
0 " "	3	1											1			
3 " "	6	1						1		1				1		
6 " "	9	1		1		1		1		1	1	2	3	2	1	3
9 " "	12				1		1	2	1	1	3	2	5	2	1	1
12 " "	15	4	1			1		2	1	3	2	3	4	2	1	2
15 " "	18	1	1	2	3	1		2	1	3	2	4	2	2	1	2
18 " "	21	3	1	4	1	2	1	4	3	3	4	2	2	4	1	2
21 " "	24	2	2	1	4	4	1	2	3	5	3	1	1			3
24 " "	27		1	2	3	1	2	2	2	1	1	1		2	3	2
27 " "	30	3	2	2	3	1	2	6	1	1			1	1	4	1
30 " "	33	1	4	3	2	2	1	1	1	1		1	2	2		2
33 " "	36					2					3			1		
36 " "	39		1	2	1			1								
39 " "	42	1	2	1		1	2	1								2
42 " "	45	1	2		1		1	1	1					1		
45 " "	48			3								1		1		
48 " "	51		1	1		1	1					1			2	
51 " "	54							1								
54 " "	57			1	1			1								
57 " "	60		1		1				1						1	1
60 " "	63			1							1		1			
über 63	1	1	1			3			2	1	1					

In Tabelle 4, in der die Wachstumsraten der Betriebsmittel erfaßt sind, liegt die größte Schwankung zwischen 2,4 % und 683,4 %. Die Schwankungsbreite ist damit wesentlich größer als die in Tabelle 3. Allerdings

¹⁾ Im Jahre 1956 konnte diese Zuwachsrate bei einer KonsG nicht ermittelt werden, da Anfangsbestand, Zugänge und Abgänge im Anlagevermögen nicht gesondert ausgewiesen wurden.

ist festzustellen, daß negative Wachstumsraten im gesamten Zeitraum nicht beobachtet wurden. Das dürfte aber zum Teil darauf zurückzuführen sein, daß in den Raten auch die Reinvestitionen enthalten sind. Allgemein ist auffallend, daß die Werte der einzelnen KonsGen wesentlich breiter um den jeweiligen Durchschnittswert gestreut liegen, als das in Tabelle 3 der Fall ist. Der Fall, daß der Durchschnittswert in die Klasse mit der häufigsten Wachstumsrate fällt, tritt lediglich zweimal auf. Aufschlußreich ist auch die Entwicklung der jeweiligen Durchschnittswerte. Diese bewegen sich zwischen 54,1 und 17,2 %. Zwar ist die Wachstumsrate auch hier im Jahre 1951 am höchsten und fällt bis 1963 ab. Dieses Absinken verläuft jedoch nicht stetig, sondern es treten zwischendurch wiederum Erhöhungen der Durchschnittsrate ein (vgl. Tab. 11). Erst ab 1964 ist wieder ein Ansteigen der Durchschnittsrate zu verzeichnen, die 1966 mit 39,4 % den höchsten Wert seit 1951 aufweist.

Was die Durchschnittsraten eines Jahres anbetrifft, kann herausgestellt werden, daß die Raten des Betriebsmittelwachstums mindestens das 1,4-fache der entsprechenden Raten der Löhne und Gehälter beträgt, häufig doppelt so hoch liegen und in einem Fall das 6-fache übersteigen.

Tabelle 5 spiegelt die Wachstumsraten des Gesamtkapitals wider. Hier schwanken die Raten zwischen - 15,5 und + 239,7 %. Abgesehen von diesen Extremwerten, ist zu beobachten, daß in den Jahren 1951 - 1956 ein breites Schwankungsfeld auftritt, während in der Zeit ab 1957 die Werte der KonsGen enger gestreut liegen, wenn von einzelnen Sonderwerten abstrahiert wird. Unterstützt wird diese Beobachtung von der Tatsache, daß von den vier Fällen, in denen der Durchschnittswert in die Klasse mit dem häufigsten Wert fällt, drei in

Tabelle 5: Verteilung der Wachstumsraten des Gesamtkapitals
von 20 KonsGen im Zeitraum 1951 - 1966

Klassen	Jahre															
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
-9und darunter											1					1
-9bis unter-6											1	1				1
-6 " " -3										1	1	1	6	4		1
-3 " " 0				1	4	2	2	2		1	1	2	6	2	1	1
0 " " 3	1	1	1	1	2	1	4	2	5	3	2	2	2	3	1	3
3 " " 6				2	3	1	2	1	1	5	8	5	2	3	2	2
6 " " 9							5	3	4	4	1	4	1	3	1	4
9 " " 12				4	4		3	5	3	2	2	3		3	5	2
12 " " 15				1	1		2	3	1	2	2	2	2	2	1	1
15 " " 18				3	1		2	2		2	2	2	1		2	1
18 " " 21				2	1	4	1	2	1	1	2	2		1		1
21 " " 24				1	2	1										
24 " " 27				2	3	2	1	1							3	
27 " " 30				1	1			1							1	
30 " " 33										1						
33 " " 36																
36 " " 39																
39 " " 42																
42 " " 45																
45 " " 48																
48 " " 51																
51 " " 54																
54 " " 57																
57 " " 60																
60 " " 63																
über 63	1									1					1	1

die Zeit nach 1956 zählen. Auch in bezug auf das Gesamtkapital kann festgestellt werden, daß die Durchschnittsrate im Jahre 1951 mit 29,1 % den höchsten Wert hat, dann eine abnehmende Tendenz aufweist und beispielsweise 1963 nur noch 1,7 % beträgt. Die Abnahme der Wachstumsrate vollzieht sich nicht regelmäßig und nur bis 1955 stetig, während sie danach unstetig verläuft. Auffallend ist ferner, daß ab 1954 ein Teil der untersuchten KonsGen negative Wachstumsraten des Gesamtkapitals aufweisen. Im Jahre 1963 sind es z.B. 12 KonsGen mit negativen Raten und im folgenden 6 KonsGen.

Ab 1964 ist allerdings zunächst ein schwaches, in den folgenden Jahren aber ein starkes Ansteigen der durchschnittlichen Zuwachsrate zu verzeichnen.

Tabelle 6: Verteilung der Wachstumsraten des Geschäftsguthabenkapitals von 20 KonsGen im Zeitraum 1951 - 1966

Klassen	Jahre															
Wa.rate in %	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
-9und darunter									1	1		1	1	1		1
-9bis unter-6										1			1	1	2	1
-6 " " -3					2	1					1	1	2	1	4	3
-3 " " 0						1	3		2	1	4	4	7	8	6	6
0 " " 3					3	5	3	9	8	10	9	8	5	6	2	7
3 " " 6						1	4	5	5	3	5	5	2	1	3	1
6 " " 9					2	3	5	3	2	3					1	
9 " " 12		1			2	4	2	1	1				1	1	1	
12 " " 15				1	2	2	1	2	1		1					
15 " " 18				1	2	4	3	1				1				
18 " " 21					2	1				1		1				
21 " " 24			1		2	2										
24 " " 27				1	1	1							1			
27 " " 30				2	1											
30 " " 33				1	3											
33 " " 36	1	1	2	1	1											
36 " " 39		1	1													
39 " " 42			1	2	1											
42 " " 45	1	2	1													
45 " " 48	2	1	3													
48 " " 51	3	3	1	1												
51 " " 54																
54 " " 57		1	1													
57 " " 60	1		1													
60 " " über	63	10	7	3	2										1	1

In Tabelle 6 sind die Wachstumsraten des Geschäftsguthabenkapitals dargestellt. Diese weisen eine breite Streuung auf, nämlich zwischen - 89,5 und + 444,6 %. Neben diesen extremen Streuungswerten treten auch in den Jahren 1951 - 1956 sehr unterschiedliche und sehr breit um den Mittelwert schwankende Raten der einzelnen KonsG auf. Ab 1957 liegen die Werte eng beieinander, sieht man von einzelnen ausgefallenen Daten, die dann fast ausschließlich im negativen Bereich auftreten, ab. Verfolgt man die Entwicklung dieser Zuwachs-

Tabelle 8: Verteilung der Wachstumsraten der Umsätze von
20 KonsGen im Zeitraum 1951 - 1966

Klassen	Jahre															
Wa.rate in %	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
-9und darunter																
-9bis unter-6													1			1
-6 " " -3												1	3	1		1
-3 " " 0											1	4	3	3		4
0 " " 3					1	2	2	2	1	4	1	2	5	2		4
3 " " 6					2	2	4	5	7	6	5	3	4	6	3	5
6 " " 9				3	1	1	6	7	3	3	7	6	1	2	7	2
9 " " 12			1	2	4	8	7	7	3	3	5	4		4	4	1
12 " " 15		1	1	3	5	2	1	2	2	4			1		1	1
15 " " 18			2	1	2	1					1			2	1	
18 " " 21		2	2		1	1										1
21 " " 24		3			1	1										
24 " " 27		4	9	2	4	2									1	
27 " " 30		2	2	2	2											
30 " " 33		1		2	1	1										
33 " " 36		2	2													
36 " " 39		3														
39 " " 42																
42 " " 45		1	1													
45 " " 48			1													
48 " " 51				1												
51 " " 54																
54 " " 57																
57 " " 60																
über 63	1															2

Die Wachstumsraten des gesamten Eigenkapitals weisen die höchste Schwankungsbreite auf, nämlich zwischen - 31,1 und + 1215 % (Tabelle 7). Zwischen 1951 und 1954 treten sehr hohe Schwankungen der Raten der verschiedenen KonsGen ein. Erst ab 1955 liegen die Raten der KonsGen enger beieinander, was auch schon darin seinen Ausdruck findet, daß der Durchschnittswert viermal in die Klasse mit den häufigsten Einzelwerten fällt. Was die Höhe der Raten im Zeitablauf anbetrifft, kann folgende Tendenz abgeleitet werden. Die Wachstumsrate - als Durchschnittswert betrachtet - hat ihren höchsten Wert 1951 mit 198,8 % (Tabelle 11). Sie fällt dann -

mit einer Unterbrechung im Jahre 1954 - zuerst sehr schnell, später langsam und erreicht 1963 den Wert 1,6 %. Ab 1958 ist die Entwicklung nicht mehr einheitlich. Die Durchschnittsrate schwankt zwischen den Werten 1,6 und 10,6 %. Hervorzuheben bleibt noch, daß ab 1956 vereinzelt auch negative Wachstumsraten auftreten. Diese gewinnen ab 1962 zahlenmäßig an Bedeutung, so daß 1964 z.B. fünf KonsGen negative Raten aufweisen.

Die wohl größte Bedeutung unter den Wachstumsraten kommt dem Umsatzwachstum zu, weil diese Größe infolge ihrer Veröffentlichung am leichtesten zu vergleichen ist, z.B. mit der Durchschnittswachstumsrate der gesamten KonsGen, mit der Wachstumsrate des Einzelhandels sowie mit der des Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels. Betrachtet man die Wachstumsrate des Umsatzes im Zeitablauf, können folgende Feststellungen getroffen werden (siehe Tabelle 8). Die Extremwerte der Raten liegen zwischen - 6,8 und + 130,6 %. Besonders in den Jahren 1951 - 55 liegen die Werte der KonsGen breit gestreut um den Mittelwert. Erst ab 1956 tritt eine geringe Streubreite um den Mittelwert ein, auch dadurch gekennzeichnet, daß in 5 Fällen der Mittelwert in die Klasse mit dem häufigsten Wert fällt. Untersucht man die Höhe der Wachstumsraten im Zeitablauf anhand der Durchschnittsrate, kann festgestellt werden, daß der höchste Wert im Jahre 1951 mit 33,3 % auftritt (Tabelle 11), daß in den folgenden Jahren ein Absinken der durchschnittlichen Rate des Umsatzes zu beobachten ist, die im Jahre 1963 auf 1 % abfällt. In den folgenden Jahren weist sie erhebliche Schwankungen auf.

Bedeutsam kann in diesem Zusammenhang ein Vergleich mit der durchschnittlichen Wachstumsrate der gesamten KonsGen sein. Die Rate der untersuchten 20 KonsGen liegt bis auf die Jahre 1955 - 57 und 1966 - über der Rate der gesamten KonsGen, abgesehen von 1954, da in diesem Jahre beide Raten die gleiche Höhe aufweisen.

Vergleicht man außerdem die Umsatzwachstumsrate der 20 KonsGen mit der des gesamten Einzelhandels einerseits, der des Nahrungs- und Genußmittelhandels andererseits, so kann folgendes festgestellt werden. Von 1951 - 1961 - mit Ausnahme des Jahres 1956 - liegt die Umsatzzuwachsrate der 20 KonsGen z.T. erheblich über den Zuwachsraten des Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels. Von 1962 - 66 - mit Ausnahme von 1965 - kehrt sich die Entwicklung beider Raten um, d.h. die Wachstumsrate des Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels überschreitet die Zuwachsrate der untersuchten 20 KonsGen.

Vergleicht man die entsprechende Rate der 20 KonsGen mit der Umsatzzuwachsrate des gesamten Einzelhandels, so ergibt sich die gleiche Entwicklungsrichtung, wenn auch im Einzelfall andere Zahlen auftreten. Allerdings tritt hier bereits 1960 eine Umkehrung der Entwicklung ein, da von diesem Zeitpunkt die Zuwachsrate des Einzelhandels die Umsatzzuwachsrate der 20 KonsGen - mit Ausnahme von 1965 - überschreitet.

Als nächstes sei Tabelle 9, in der die Wachstumsraten der Wertschöpfung eingetragen sind, dargestellt. Die Breite der Streuung bewegt sich zwischen - 16,7 und + 114,4 %. Die Wertschöpfungszuwachsraten weisen über den gesamten Zeitraum eine recht breite Streuung auf, die in den Jahren 1951 - 55 am stärksten ist. Kennzeichnend dafür ist auch, daß nur in einem Jahr der Durchschnittswert der Rate in die Klasse mit dem häufigsten Wert fällt. Auffallend ist weiterhin, daß fast in jedem Jahr bei einer oder mehreren KonsGen negative Raten auftreten, wie z.B. 1963 - in diesem Jahr weisen 6 KonsGen negative Raten auf.

Tabelle 9: Verteilung der Wachstumsraten der Wertschöpfung
von 20 KonsGen im Zeitraum 1951 - 1966

Klassen	Jahre															
Wa.rate in %	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
-9 und darunter				1												
-9 bis unter -6		1														2
-6 " " -3						1	2		1				2			1
-3 " " 0		1	1							1			5	1		2
0 " " 3		1		2	1	1		2	2		1	4	4	3		1
3 " " 6		1	3	2	2	1	2	4	5	4	1	2	5	6	2	5
6 " " 9		2	3	1	1	1	3	5	7	4	6	3	3	2	9	5
9 " " 12		12	1	2		1	4	1	4	2	3	5	1	4	2	
12 " " 15		15	3	4	2	3	3	2	2	2	8	2		2		2
15 " " 18		18	2	4	2	3	2			3		1		2		
18 " " 21		21	2	3	3	1	1									
21 " " 24		24	1	1	2	1				2					1	
24 " " 27		27	2	1	3	1	1	1		2						1
27 " " 30		30	2		1	1	4	3	1							
30 " " 33		33			1	3		1								
33 " " 36		36		2	1	1	2									
36 " " 39		39	1		1	2										
39 " " 42		42	1													
42 " " 45		45		1	1	1										
45 " " 48		48	1		1											
48 " " 51		51														
51 " " 54		54														1
54 " " 57		57		1												
57 " " 60		60														
60 " " 63		63														
über 63	1	2		1												2

Der Verlauf der Wachstumsraten im Zeitablauf weist kein einheitliches Bild auf. Abweichend von den anderen Ausprägungen des Wachstums, tritt im Jahre 1951 nicht die höchste Rate auf, sondern die höchste durchschnittliche Zuwachsrates liegt 1952 und 1954 mit 24,4 % (Tab. 11). Es ist zwar die Tendenz einer abnehmenden Zuwachsrates zu beobachten, diese Entwicklung verläuft jedoch nicht stetig, sondern es treten zwischenzeitlich wieder Erhöhungen der Raten ein. Stellt man die Zuwachsrates des Umsatzes und der Wertschöpfung gegenüber, so ergibt sich, daß letztere ab 1954 die Zuwächse des Umsatzes überschreitet, nachdem in den Jahren 1951 - 53 die Zuwachsrates des Umsatzes höher lagen als die der Wertschöpfung. Dabei ist von dem Jahre 1965 abzusehen, da in diesem Falle beide Raten mit 21,8 % die gleiche Höhe haben.

Tabelle 10: Verteilung der Wachstumsraten der Mitgliederzahlen von 20 KonsGen im Zeitraum 1951 - 1966

Klassen			Jahre																	
Wa.rate in %			51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66		
-9	und darunter				1						1					1		1		
-9	bis unter -6							1						1			2	1		
-6	"	-3		1		1	1	1	1	2	4		6	1	2	3	3	1		
-3	"	"	0				3	2	1			4	4	6	5	7	5	6		
0	"	"	3		1	1	6	8	11	9	8	12	8	9	8	8	4	9		
3	"	"	6	1	3	4	9	5	7	4	6	3	4	4	1		2	1		
6	"	"	9	1	1	5	2	3	1	5	1	1								
9	"	"	12	1	3	1	3	2					1		1		2			
12	"	"	15	2	3	3	2									1				
15	"	"	18	3	2	3	1													
18	"	"	21	3	2	1														
21	"	"	24	3	1															
24	"	"	27	1	1															
27	"	"	30	3											1					
30	"	"	33	1																
33	"	"	36	1												1				
36	"	"	39		1															
39	"	"	42				1													
42	"	"	45	1		1														
45	"	"	48																	
48	"	"	51																	
51	"	"	54																	
54	"	"	57																	
57	"	"	60																	
60	"	"	63																	
über 63			1														1	1		

Tabelle 10 enthält die Zuwachsraten der Mitglieder. Die Spannweite der Werte liegt zwischen - 19,1 und + 83,2 %. Bis auf die Jahre 1951 - 54 liegen die Zuwachsraten der untersuchten KonsGen dicht beieinander, sieht man von einzelnen Extremwerten ab. Die geringe Streubreite findet seinen Ausdruck darin, daß in 6 Jahren der Durchschnittswert der Rate in die Klasse mit dem häufigsten Wert fällt. Betrachtet man die Höhe der Zuwachsraten, wie sie sich in der durchschnittlichen Wachstumsrate zeigt (Tabelle 11), kann die Tendenz einer Abschwächung der Wachstumsentwicklung der Mitgliederzahl abgelesen werden. Die Durchschnittszuwachsrates hat mit 23,9 % im Jahre 1951 ihren höchsten Wert, fällt dann sehr schnell ab, erreicht 1956 den Wert 1,8 % und bewegt sich von die-

sem Zeitpunkt ab zwischen dem Wert 2,8 und - 0,3 %. Erst in den Jahren 1965 bzw. 1966 liegt sie mit 6,8 % bzw. 3,5 % wieder höher. In der Durchschnittsrate kommt jedoch noch nicht hinreichend zum Ausdruck, daß vor allem ab 1958 bei einzelnen KonsGen nicht nur die Zuwachsrate stagniert, sondern daß überhaupt keine positive Entwicklung der Mitgliederzahlen auftritt, sondern immer häufiger negative Wachstumsraten zu finden sind, z.B. haben 1964 11 der untersuchten KonsGen eine Abnahme ihrer Mitgliederzahlen aufzuweisen. Hervorzuheben ist außerdem, daß die durchschnittliche Rate des Mitgliederzuwachses von allen Durchschnittszuwachsraten fast in jedem Jahr den niedrigsten Wert hat.

Nachdem zunächst die Entwicklung der verschiedenen Wachstumsausprägungen gesondert dargestellt wurde, sollen nunmehr einige wesentliche Beziehungen zwischen den Expansionen verschiedener Ausprägungen aufgezeigt werden. Ein Vergleich der Durchschnittswerte der Raten des Gesamtkapitals und der Geschäftsguthaben zeigt, daß die Zuwachsraten in Höhe und Entwicklung differenziert verlaufen. Aus Tabelle 11 geht hervor, daß im Zeitraum 1951 - 55 die Durchschnittsrate der Geschäftsguthaben über der des Gesamtkapitals liegt, und zwar z.T. erheblich. Ab 1956 - 1966 ist dann genau der umgekehrte Verlauf zu beobachten, daß nämlich die Wachstumsraten der Geschäftsguthaben durchweg unter denen des Gesamtkapitals bleiben. Eine differenzierte Aussage kann noch getroffen werden, wenn die durchschnittlichen Zuwachsraten des Gesamtkapitals und der Geschäftsguthaben jeder KonsG gegenübergestellt werden, denn dann kann ausgesagt werden, ob die beiden Zuwachsraten im Zeitablauf im Gleichgewicht gehalten wurden.

Aus Tabelle 12 kann gefolgert werden, daß 5 KonsGen ihre Zuwachsraten beider Kapitalpositionen im Durchschnitt in dem untersuchten Zeitraum im Gleichgewicht halten konnten. Bei 13 KonsGen ist im Durchschnitt ein stärke-

Jahr	Löhne u. Ge- hälter	Be- triebs- mittel	Ge- samt- kapi- tal	Ge- schäfts- gut- haben	Eigen- kapital	Umsatz	Wert- schöp- fung	Mit- glie- der	Umsatz d. ge- samten Kons- Gen	Umsatz d. ge- samten Einzel- handels	Umsatz d. Nah- rungs- u. Gen. Einzel- handels
1951	30,2	54,1	29,1	105,1	198,8	33,3	21,3	23,9	28,8	14	12
1952	25	34,8	20,7	67,1	31,8	26,2	24,4	13,5	23,6		7
1953	21	35,3	20,5	48,1	17,1	20,6	18,8	10,5	17,9	7	15
1954	18,8	28,9	14,3	32,1	27,1	19,1	24,4	8,7	19,1	7	8
1955	17,4	26,8	11	12,4	8,9	14,2	21,9	3,3	14,9	11	9
1956	13,2	35,3	13,4	7,8	5,7	9,2	15,1	1,8	10,4	12	10
1957	11,4	27,4	7,1	5,1	4,8	7,8	16,2	2,0	8,1	7	7
1958	10,3	27,1	9,4	4,1	4,2	7,7	9,2	2,6	6,7	4,6	5
1959	4	28,8	10	2,5	4,4	7,1	7,5	1,2	5,5	5	6
1960	12,1	24,7	9,7	2,5	2,5	6,9	12,0	1,9	5,4	10	7
1961	10,7	22,9	5,8	2,1	4,7	7,4	10,2	1,4	5,7	8,1	2
1962	10,1	18,7	5,2	2,4	3,6	5,0	8	2,8	3,7	3,1	5,8
1963	4,2	17,2	1,7	0	1,6	1	2,3	1,5	1,1	7,1	5,4
1964	4,7	20,2	4,2	1,7	4,2	5,1	7,2	0,3	4,1	10	5,4
1965	18,1	24,2	22,9	5,8	10,6	21,8	21,8	6,8	9,5	5,8	5,4
1966	8,5	39,4	12,1	3,2	8,6	2,9	6,8	3,5	3,6		

Tabelle 11

Durchschnittliche Wachstumsraten von 20 konsGen unter Hinzuziehung
des Branchenwachstums.

Tabelle 12: Gegenüberstellung der Zuwachsraten von Gesamtkapital und Geschäftsguthaben von 20 KonsGen.

Gesch. guth.	3- unt.	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	über
Ges.Kap.	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	48
3bis unt.6																
6 " " 9				1	2			1								
9 " " 12	1		2	2	1	1										1
12 " " 15					1	1	1									1
15 " " 18					2											
18 " " 21						1										
21 " " 24																
24 " " 27																
27 " " 30							1									
30 " " 33																
über 33																

keres Wachstum der Geschäftsguthaben festzustellen als des Gesamtkapitals, während nur bei 2 KonsGen die Zuwächse der Geschäftsguthaben hinter denen des Gesamtkapitals zurückbleiben.

Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich bei einem Vergleich der Wachstumsraten von Gesamtkapital und Eigenkapital ab (Tabelle 11). Die durchschnittliche Wachstumsrate des Eigenkapitals liegt von 1951 - 54 über der Rate des Gesamtkapitals, wenn von dem Wert 1952 abgesehen wird, der die Gesamtkapitalrate knapp unterschreitet. Ab 1955 liegt die Durchschnittsrate des Eigenkapitalwachstums unter der Rate des Gesamtkapitals. Aus der Gegenüberstellung beider Daten können außerdem Rückschlüsse auf die Zuwachsraten des Fremdkapitals gezogen werden. Aus dem Überschreiten der Wachstumsraten des Eigenkapitals über die des Gesamtkapitals in 1951 - 54 kann gefolgert werden, daß die durchschnittliche Zuwachsrate des Fremdkapitals in diesem Zeitraum unter der des Gesamtkapitals liegt. Andererseits kehrt sich diese Entwicklung ab 1955 um, denn dann liegt die Zuwachsrate des Fremdkapitals über der des Gesamtkapitals.

Tabelle 13: Gegenüberstellung der Zuwachsraten von Gesamt- und Eigenkapital von 20 KonsGen.

Eigenk.	3-6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	über
Ges.Kap.	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48
3bis unt.6															
6 " " 9	4														
9 " " 12			1	1	2				1	1	1		1		
12 " " 15			2		1	1									
15 " " 18			1			1									
18 " " 21				1											
21 " " 24															
24 " " 27															
27 " " 30															
30 " " 33															1
über 33															

Wird nun die Durchschnittsrate (1951 - 66) des Gesamtkapital- und des Eigenkapitalwachstums jeder der 20 KonsGen gegenübergestellt, ergibt sich aus Tabelle 13 eine ähnliche Entwicklung wie aus Tabelle 12. 5 KonsGen haben ihre Zuwachsraten beider Kapitalgrößen über den untersuchten Zeitraum im Durchschnitt im Gleichgewicht gehalten. Bei 11 KonsGen liegt dagegen das Eigenkapitalwachstum über dem des Gesamtkapitals, während bei 4 KonsGen die durchschnittliche Zuwachsrate des Gesamtkapitals höher liegt als die des Eigenkapitals. Insgesamt zeigen die Tabellen 12 und 13 in Verbindung mit Tab. 11, daß die Ausdehnung des Geschäftsguthaben- sowie des Eigenkapitals in dem Zeitraum im Durchschnitt recht hoch ist, daß dies aber auf die sehr hohen Zuwachsraten in den Jahren 1951 - 55 zurückzuführen ist, während sich in dem darauffolgenden Zeitraum wachsende Schwierigkeiten in der Erhöhung beider Kapitalpositionen bemerkbar machen, die sich in sinkenden Zuwachsraten niederschlagen.

Interessant ist auch die Gegenüberstellung der Wachstumsraten der Geschäftsguthaben und des Eigenkapitals.

Aus Tabelle 11 ergibt sich, daß im Jahre 1951 die Rate des Eigenkapitals fast doppelt so hoch liegt wie die Zuwachsrate der Geschäftsguthaben, daß allerdings in den Jahren 1952 - 57 die Zuwachsraten der Geschäftsguthaben über denen des Eigenkapitals liegen. Die Differenz der Zuwachsraten zueinander nimmt jedoch ständig ab. Ab 1958 tritt dann sogar eine Umkehrung der eben gekennzeichneten Entwicklung ein, d.h. die Zuwachsraten des Eigenkapitals liegen über denen der Geschäftsguthaben oder sind in ihrer Höhe identisch, wie z.B. 1960. Damit findet die Entwicklung sichtbar ihren Ausdruck, daß die KonsGen immer stärker gezwungen sind, die Eigenkapitalbasis durch Rücklagenbildung aufzustocken, weil die Möglichkeiten der Geschäftsguthabenskapitalbildung zunehmend erschwert sind. Stellt man jedoch die durchschnittlichen Zuwachsraten jeder KonsG gegenüber (Tabelle 14), ergibt sich, daß keine der zwanzig KonsGen die Zuwachsraten der Geschäftsguthaben und des Eigenkapitals im Gleichgewicht gehalten hat. Elf KonsGen weisen eine höhere durchschnittliche Wachstumsrate der Geschäftsguthaben gegenüber der Rate des Eigenkapitals auf, während bei 9 KonsGen die durchschnittliche Zuwachsrate des Eigenkapitals über der Zuwachsrate der Geschäftsguthaben liegt. Immerhin zeigt sich hierin, daß die Rücklagenbildung, die ja den Unterschied zwischen beiden Zuwachsraten begründet, im Durchschnitt über den Zeitraum gesehen, doch nicht in stärkerem Maße gegenüber dem Wachstum der Geschäftsguthaben verwirklicht worden ist, denn sonst würden nicht in elf KonsGen die durchschnittliche Zuwachsrate der Geschäftsguthaben über der des Eigenkapitals liegen.

Tabelle 16: Gegenüberstellung der Zuwachsraten von Geschäftsguthaben und Betriebsmittel von 20 KonsGen.

Gesch.guth.	3-6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	über
Betr.mittel	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48
3bis unt. 6															
6 " " 9															
9 " " 12															
12 " " 15															
15 " " 18															
18 " " 21								1							
21 " " 24				1	2	2									
24 " " 27	1			2											
27 " " 30			2		1				1						1
30 " " 33										1					1
33 " " 36								1							
über 36							2								

Aufschlußreich kann in diesem Zusammenhang auch eine Gegenüberstellung der durchschnittlichen Zuwachsraten des Eigenkapitals bzw. der Geschäftsguthaben mit der der Betriebsmittel jeder KonsG sein (Tabelle 15 und 16). Dabei zeigt sich, daß keine KonsG ihre durchschnittliche Zuwachsrate des Eigenkapitals und der Betriebsmittel im Gleichgewicht gehalten hat. Der eine in der Tabelle 15 in dieser Klasse eingetragene Wert gehört zu den 5 Fällen, in denen die durchschnittliche Zuwachsrate des Eigenkapitals über der der Betriebsmittel liegt. Bei 15 KonsGen, das sind 75 % der untersuchten Fälle, liegt dagegen die durchschnittliche Zuwachsrate der Betriebsmittel über der des Eigenkapitals.

Stellt man schließlich die entsprechenden Zuwachsraten der Geschäftsguthaben den Zuwachsraten der Betriebsmittel gegenüber (Tabelle 16), so zeigt sich, daß das Ergebnis noch ungünstiger ausfällt. Gleichgewichtige Wachstumsraten beider Größen treten nicht auf. Lediglich 3 der 20 KonsGen weisen eine höhere durchschnittliche Zuwachsrate der Geschäftsguthaben als der Be-

triebsmittel auf, das sind 15 %, während bei 17 Kons-Gen oder 85 % die Zuwachsraten der Betriebsmittel über der der Geschäftsguthaben liegt.

2. Die Korrelation zwischen Umsatzzuwachs- raten und anderen Wachstumsraten

Im letzten Abschnitt wurde die Entwicklung der Zuwachsraten der verschiedenen Wachstumsausprägungen im Zeitablauf verfolgt und dabei auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Wachstumsverläufen aufgezeigt. Um nun den Sach- und Beziehungszusammenhang zwischen den Entwicklungsreihen auf seine Straffheit zu analysieren, wird die Korrelationsrechnung angewandt. Ohne auf die Ableitung des Bravais-Pearsonschen Korrelationskoeffizienten einzugehen, sei nur soviel zur Erläuterung gesagt:¹⁾ "Der Korrelationskoeffizient ist eine dimensionslose Zahl, die zwischen 0 und + 1 (bei positivem Zusammenhang) und 0 und - 1 (bei negativem Zusammenhang) betragen kann; je mehr sie in Richtung auf 1 zu liegt, desto stärker ist der Grad des Zusammenhangs."²⁾ "Der Korrelationskoeffizient ergibt den Wert + 1 nur dann, wenn die Abweichungen beider Reihen von deren arithmetischen Durchschnitten einander im positiven Sinne proportional sind."³⁾ Entsprechendes gilt für den Wert -1.

-
- 1) Vgl. zur Korrelationstheorie: Anderson, Oskar: Probleme der statistischen Methodenlehre in den Sozialwissenschaften, Würzburg 1954, S. 244 ff.; Mackenroth, Gerhard: a.a.O., S. 130 ff.
- 2) Hüttner, Manfred: Grundzüge der Marktforschung. Ein Leitfaden für Studium und Praxis mit 107 Beispielen, Wiesbaden 1965, S. 198.
- 3) Anderson, Oskar: a.a.O., S. 253 - 254.

Korrelations- koeffizient von	Wachs- tum d. Umsat- zes u. d. Löh- ne u. Gehäl- ter	Wachs- tum d. Umsat- zes u. d. Be- triebs- mittel	Wachs- tum d. Umsat- zes u. d. Ge- samtko- pitals	Wachs- tum d. Umsat- zes u. d. Ge- schäfts- guthaben	Wachs- tum d. Umsat- zes u. d. Ei- genka- pitals	Wachs- tum d. Umsat- zes u. d. Wert- schöp- fung	Wachs- tum d. Umsat- zes u. d. Mit- glieder- zahl	Wachstum d. Umsat- zes u. d. Betriebs- mittel mit time lag 1 J.
-0,6 bis	-0,5	1	1					2
-0,5 "	-0,4	1						5
-0,4 "	-0,3	2						4
-0,3 "	-0,2							1
-0,2 "	-0,1							
-0,1 "	0							
0 "	+0,1	2	2			1		1
0,1 "	0,2	3	1			1		3
0,2 "	0,3	4	1			1		1
0,3 "	0,4	2	1			1	4	1
0,4 "	0,5		1			2	1	1
0,5 "	0,6	3	1	6	4	2	4	1
0,6 "	0,7	1	3	5	3	6	4	
0,7 "	0,8	2	6	2	4	2	4	
0,8 "	0,9		2	3	3	2	3	
0,9 "	+1		1	4	1	3	4	

Tabelle 17

Verteilung des Korrelationskoeffizienten zwischen Umsatz-
wachstum und den Zuwachsraten der anderen Ausprägungen im
Zeitraum 1951 - 1966 bei 20 KonsGen.

Es wurden bei den der Untersuchung zugrundeliegenden KonsGen verschiedene Korrelationskoeffizienten errechnet, deren Werte in Tabelle 17 zusammengefaßt sind. Die Formel für den Korrelationskoeffizienten lautet:¹⁾

$$r = \frac{\frac{1}{N} \sum (xy) - \bar{Ax} \bar{Ay}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

r= Korrelationskoeffizient
N= Anzahl der x bzw. y Werte
x; y= Ausgangswerte
Ax; Ay= arithmetisches Mittel der
x bzw. y Werte
 σ_x ; σ_y = mittlere quadratische Abweichungen der Reihe der x bzw. y Werte

Aus Tab. 17 ist ersichtlich, daß der Korrelationskoeffizient zwischen Zuwachsraten des Umsatzes und der Löhne und Gehälter bei den untersuchten KonsGen am stärksten ist. Bei 7 KonsGen liegt der Korrelationskoeffizient zwischen + 0,9 und + 1 und bei 5 KonsGen zwischen + 0,8 und + 0,9, so daß bei 60 % der untersuchten KonsGen ein sehr enger Zusammenhang zwischen beiden Zuwachsraten vorliegt.

Zwischen den Wachstumsraten des Umsatzes und der Betriebsmittel ergeben sich die niedrigsten Korrelationskoeffizienten. Diese liegen bei 2 KonsGen zwischen + 0,7 und + 0,8, drei weitere KonsGen weisen noch einen Wert zwischen + 0,5 und 0,6 auf, bei den übrigen liegt der Koeffizient unter + 0,4, und in 4 Fällen treten negative Werte des Koeffizienten auf. Damit kommt also auch bei KonsGen zum Ausdruck, daß Betriebsmittelerweiterungen mit Umsatzausdehnungen nicht **parallel** verlaufen, vielmehr einen besonderen Entwicklungsprozeß durchlaufen. Andererseits konnte auch keine engere Beziehung zwischen beiden Ausprägungen festgestellt werden, wenn ein time lag von einem Jahr zwischen Betriebsmittelerweiterung und Umsatzwachstum zu-

¹⁾Vgl. Mackenroth, Gerhard: a.a.O., S. 136.

grunde gelegt wird. Diese Korrelationskoeffizienten sind in Spalte 8 von Tab. 17 angegeben. Dabei wurde festgestellt, daß in 17 Fällen der Korrelationskoeffizient einen kleineren Wert angenommen hat und nur in 3 Fällen eine geringfügige Erhöhung des Koeffizienten eingetreten ist.

Betrachtet man die Koeffizienten zwischen Zuwachsraten des Umsatzes und dem Gesamtkapital einerseits, dem Geschäftsguthabenkapital andererseits sowie dem gesamten Eigenkapital, dann läßt sich folgendes ableiten. Der Beziehungszusammenhang zwischen Umsatzzuwachs und Gesamtkapitalwachstum ist bei den untersuchten KonsGen recht unterschiedlich. Der häufigste Wert des Korrelationskoeffizienten liegt zwischen $+ 0,7$ und $+ 0,8$ (von 6 KonsGen). Einen Wert über $+ 0,8$, bei dem man von einem sehr engen Kausalzusammenhang sprechen kann, weisen nur drei KonsGen auf. Dagegen liegt der Wert bei 4 KonsGen unter $+ 0,3$ und in einem Fall sogar zwischen $- 0,3$ und $- 0,4$.

Die Werte des Korrelationskoeffizienten zwischen Umsatzwachstum und Zuwachs der Geschäftsguthaben liegen dagegen recht eng beieinander. Viermal liegt der Wert zwischen $0,9$ und $+ 1$, während der häufigste Wert zwischen $0,5$ und $0,6$ zu finden ist. Gleichzeitig liegt hier der niedrigste Wert, der zwischen beiden Größen festgestellt wurde. Daraus folgt, daß von den ausgewählten Kapitalgrößen die Beziehung zwischen Zuwachs des Umsatzes und der Geschäftsguthaben, im Durchschnitt der untersuchten Fälle gesehen, am größten ist. Ähnlich liegen auch die Werte des Korrelationskoeffizienten zwischen Umsatzzuwachs und Eigenkapitalzuwachs, wenn auch der Beziehungszusammenhang schwächer zu deuten ist. In der Klasse mit dem höchsten Korrelationskoeffizienten zwischen $0,9$ und $+ 1$ findet

sich lediglich ein Wert und in der nächsten (zwischen 0,8 und 0,9) lediglich drei Werte. Der häufigste Wert des Koeffizienten (5 Fälle) liegt in der Größenklasse zwischen 0,5 und 0,6. Aber in der niedrigeren Klasse, nämlich zwischen 0,4 und 0,5, treten 4 Werte auf, während diese Klasse bei dem vorher besprochenen Koeffizienten unbesetzt war.

Die Streuung der Werte des Korrelationskoeffizienten zwischen Wachstumsrate des Umsatzes und der Wertschöpfung ist breit. Dreimal liegt der Wert des Koeffizienten in der Klasse zwischen 0,9 und + 1. Bei weiteren 2 KonsGen liegt der Wert zwischen 0,8 und 0,9, so daß bei 25 % der untersuchten Fälle ein straffer Zusammenhang besteht. Der häufigste Wert der Verteilung ist 6 und liegt in der Größenklasse zwischen 0,6 und 0,7. Daneben treten aber auch einzelne Werte auf, bei denen nur ein sehr schwach ausgeprägter Zusammenhang zwischen den Wachstumsausprägungen besteht.

Aufschlußreich ist die Verteilung der Werte des Korrelationskoeffizienten zwischen Wachstumsraten des Umsatzes und der Mitgliederzahl. Der häufigste Wert tritt in vier Größenklassen auf. Bei 4 KonsGen, d.h. bei 20 % der untersuchten Fälle liegt eine sehr hohe Korrelation vor (zwischen 0,9 und + 1), bei weiteren 4 KonsGen liegt der Wert in der Klasse zwischen 0,6 und 0,7 (bzw. zwischen 0,7 und 0,8), was ebenfalls auf einen relativ strengen Zusammenhang schließen läßt, während bei 4 KonsGen die Korrelation mit 0,3 bis unter 0,4 gering ist. Die Korrelationsanalyse zeigt also auf, daß bei verschiedenen KonsGen durchaus ein enger Beziehungszusammenhang zwischen beiden Wachstumsentwicklungen besteht.

Die Korrelationsanalyse macht deutlich, daß zwischen der Entwicklung der verschiedenen Wachstumsausprägungen bei den untersuchten KonsGen nicht zwangsläufig ein straffer Beziehungszusammenhang besteht, der auf eine proportionale Entwicklung schließen läßt. Wie die Tabelle 17 gezeigt hat, konnte in verschiedenen Fällen zwar eine sehr hohe Korrelation festgestellt werden, die geringe Häufigkeit dieser Werte berechtigt jedoch nicht zu der Ableitung eines allgemeingültigen Gesetzes über den Beziehungszusammenhang zwischen der Entwicklung der verschiedenen Ausprägungen bei KonsGen. Mißt man daher das Wachstum lediglich an einer dieser Größen, dann gelingt es nicht, den vielgestaltigen Wachstumsprozeß in seiner Gesamtheit einzufangen. Man kann vielmehr Fehlbeurteilungen unterliegen und große Ungenauigkeiten einbeziehen, wollte man von der Entwicklung einer Ausprägung des Wachstums auf die Zuwachsraten anderer Ausprägungen schließen. Im übrigen ist die Korrelationsanalyse nur ein Instrument zur Aufdeckung von Sach- und Beziehungszusammenhängen, hinzutreten muß jedoch ein klares Aufzeigen der Wachstumsraten der genannten Ausprägungen, verbunden mit einer verbalen Erläuterung, was in den Tabellen 3 - 16 und im Abschnitt VII.1. geschehen ist.

A b s c h l i e ß e n d e r T e i l

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die KonsG stellt einen besonderen Unternehmungstyp dar, der im Dienste seiner Mitglieder, der Haushalte, steht. Die Zwecksetzung der KonsG bleibt im Zeitablauf unverändert bestehen, die Mittel und Wege zu ihrer Erfüllung verändern sich, so daß die einzelne KonsG tiefgreifenden Strukturwandlungen unterliegt.

Eine dieser Strukturwandlungen ist der allgemein zu beobachtende Wachstumsprozeß der Unternehmungen, dem sich auch die KonsGen anpassen. Als Wachstum der KonsG wurde der Prozeß der langfristigen, positiven Veränderung des Gesamteinsatzes jedes die Betriebsgröße der KonsG festlegenden Bestimmungsfaktors angesehen. Es leiten sich daraus folgende Ausprägungen des Wachstums ab:

1. Der Gesamteinsatz menschlicher Arbeit
2. Der Gesamteinsatz an Betriebsmitteln
3. Der Gesamteinsatz an Kapital
4. Die Betriebsorganisation
5. Der Gesamtumfang der Ausbringung
6. Das Sortiment
7. Die Produktionstiefe
8. Die Mitgliederzahl

Obwohl das Wachstum in den verschiedenen Ausprägungen in Ausmaß und Stetigkeit miteinander verknüpft ist, wurden methodisch diese 8 Ausprägungen unterschieden, so daß auch bei der Messung der Expansion für jede genannte Größe ein Wachstumsmaß herauskristallisiert wurde. Als Maßgrößen schienen die Werte des Jahresabschlusses und solche, die regelmäßig im Geschäftsbericht veröffentlicht werden, besonders geeignet zu sein.

Die Beantwortung der Frage, wie KonsGen wachsen, erforderte eine Typisierung der in der Realität möglichen vielfältigen Erscheinungen der Expansion. Die Typen des Wachstums wurden nach folgenden Merkmalen gebildet:

1. nach dem Grad der Verbindung der KonsG mit anderen Unternehmungen
2. nach der maßgeblichen Initiative des Wachstums
3. nach der Technologie
4. nach der Richtung des Wachstumsprozesses
5. nach der Größe der Wachstumsschritte bzw. der Wachstumsrate
6. nach dem Grad der Korrelation der Wachstumsraten in den Ausprägungen
7. nach der Kontinuität des Wachstumsprozesses

Die herauskristallisierten Typen der Expansion wurden eingehend gekennzeichnet und unter dem Gesichtspunkt ihrer Realisierbarkeit analysiert.

Da ein Wachstumsprozeß in der Regel aufgrund von Entscheidungen eingeleitet wird, interessierten im weiteren Verlauf die Motive der obersten Willenszentren der KonsG - das sind die Mitglieder und die Geschäftsleitung - für ein Wachstum der KonsG. Als wesentliche Motive der Mitglieder für ein Wachsen der KonsG wurden angesehen:

1. die nachhaltige Verbesserung der Einkommenslage der Konsumenten
2. die sich wandelnden Bedürfnisse
3. die sich wandelnden Verbrauchsgewohnheiten und
4. das veränderte Käuferverhalten

Demgegenüber konnten auf Seiten der Geschäftsleitung vor allem folgende Hauptmotive genannt werden:

1. das Streben nach optimaler Betriebsgröße
2. die Anpassung an das Wachstum der Konkurrenz und der Marktkontrahenten
3. die Vergrößerung des Marktanteils
4. die Einsparung von Marktspannen und die Verringerung der Abhängigkeit von den Beschaffungsmärkten und
5. der Einbruch in neue Absatzmärkte

Obwohl eine Singularisierung der Wachstumsmotive vorgenommen wurde, muß hervorgehoben werden, daß meist mehrere Beweggründe einem Wachstumsprozeß zugrunde liegen.

Die Expansion von KonsGen stellt einen über viele Wirtschaftsperioden stattfindenden Prozeß dar, dessen Verlauf vor allem im Hinblick auf die Größe der Wachstumsraten wesentlich davon bestimmt wird, ob und welche Hemmnisse bzw. Grenzen den Wachstumsprozeß beeinträchtigen bzw. limitieren. Bei KonsGen wurden zwei Gruppen von Wachstumshemmnissen als wesentlich erkannt:

1. Grenzen des Wachstums der konsG, die durch das Genossenschaftsgesetz gesteckt sind
2. Hemmnisse des Wachstums, die sich aus der besonderen Struktur der konsG herleiten.

Die theoretischen Erörterungen wurden durch einen empirischen Teil abgerundet, der die Analyse des Wachstums von 20 KonsGen in dem Zeitraum 1951 - 1966 zum Gegenstand hatte.

Literaturverzeichnis

A. Bücher

- Abromeit, Günther: Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm im Lichte der Produktions- Absatz- und Wettbewerbspolitik, Wiesbaden 1955.
- Anstötz, Günther: Abschreibungen und Wirtschaftswachstum - Zur Frage der Finanzierung betrieblicher Investitionen aus Abschreibungen in dynamischen Unternehmen, Diss. Köln 1960.
- Anderson, Oskar: Probleme der statistischen Methodenlehre in den Sozialwissenschaften, 4. Aufl. Würzburg 1962.
- Ansoff, Igor H.: Management-Strategie, München 1966.
- Baumberger, H.U.: Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern 1961.
- Behrens, Karl Christian: Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, Stuttgart 1966.
- Beste, Theodor: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig 1933.
- Böttger, Werner: Organisation und Leistungen einer Großkonsumgenossenschaft, dargestellt am Beispiel der Konsumgenossenschaft Dortmund-Hamm-Bochum, Diss. Münster 1966.
- Brändle, Richard: Unternehmungswachstum. Zur Dogmenschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmungswachstums, Diss. München 1966.
- Brockhoff, Klaus: Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Schriften des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn Nr. 5, Köln und Opladen 1966.
- Busse von Colbe, Walther: Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964.
- Clar, Peter: Die Kapazitätsnutzung in der Industrieunternehmung, Diss. Berlin 1964.
- Dean, Joel: Managerial Economics, 9. Auflage, New York 1959.
- Draheim, Georg: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. durchgesehene Auflage, Göttingen 1955.
- Engelmann, Konrad: Die Lehre von der Einzelwirtschaft, Köln und Opladen 1962.

- Fischer, Michael: Auflösung eingetragener Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften bei Verfolgung anderer als geschäftlicher Zwecke, Diss. Münster 1963.
- Fliegert, Heinrich: Die Problematik einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft, Diss. Münster 1964.
- Grimm, Joachim: Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen, Berlin 1965.
- Grünewald, Karl: Über die Zusammenarbeit zwischen landwirtschaftlichen Genossenschaften und Konsumgenossenschaften, Neuwied am Rhein 1953.
- Gümbel, Rudolf: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 21, Köln und Opladen 1963.
- Gutenber, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd. Die Produktion, 13. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1967.
- Hake, Bruno: Die Suche und Auswahl neuer Produkte. Die Praxis der Diversifikation, München 1966.
- Hasselmann, Erwin: Die genossenschaftliche Selbsthilfe der Verbraucher, 3. Auflage, Hamburg 1958.
- Hauth, Werner: Grundfragen des Unternehmenswachstums unter besonderer Berücksichtigung seiner Finanzierung, Diss. Freiburg, Stuttgart 1964.
- Hennemann, Horst: Die Größenentwicklungstendenzen im modernen deutschen Genossenschaftswesen und ihre Ursachen, Diss. Münster 1957.
- Henzler, Reinhold: Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957.
- Derselbe: Genossenschaftswesen, Wiesbaden 1952.
- Hesselbach, Walter: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Der Beitrag der Gewerkschaften zu einer verbraucherorientierten Wirtschaftspolitik, Frankfurt a.M. 1966.
- Hölscher, Reinhard: Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften und ihre Konsequenzen für den Mitgliedsbetrieb, Diss. Münster 1965.
- Hüttner, Manfred: Grundzüge der Marktforschung. Ein Leitfaden für Studium und Praxis mit 107 Beispielen, Wiesbaden 1965.
- Kalveram, Wilhelm: Industriebetriebslehre, 7. Auflage, Wiesbaden 1960.
- Karaschewski, Christel: Das Größenproblem bei den Konsumgenossenschaften, Erlangen 1953.

- Kern, Werner: Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten und ihrer Ausnutzung (Grundlagen und Verfahren), Köln und Opladen 1962.
- Kohler, Robert: Fusionen und Separationen von Konsumgenossenschaften in der Schweiz, Basel 1952.
- Die Konsumgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, bearbeitet vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, 1961.
- Lang-Weidmüller: Genossenschaftsgesetz (Kommentar), 28. Auflage, Berlin 1965.
- Lehmann, Max Rudolf: Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, Essen 1954.
- Lenel, Hans Otto: Ursachen der Konzentration, Tübingen 1962.
- Löffelholz, Josef: Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre - Völlig neubearbeitete und erweiterte Buchausgabe, Wiesbaden 1966.
- Mackenroth, Gerhard: Methodenlehre der Statistik, 3., unveränderte Auflage, Göttingen 1963.
- Meins, Heinrich: Unsere Aufgaben für die Zukunft, Hamburg 1960.
- Derselbe: Stand, Entwicklung und Probleme unserer zentralen Eigenproduktion, Hamburg 1959.
- Meyer-Meulenbergh: Genossenschaftsgesetz (Kommentar), 9. Auflage, München und Berlin 1961.
- Nestel, Thomas: Die Möglichkeiten einer Kapazitäts- und Beschäftigungsbestimmung bei Kreditinstituten und ihre Bedeutung für die bankbetriebliche Kosten-theorie, Diss. Berlin 1965.
- Paulick, Heinz: Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe 1956.
- Pelster, Helmut: Die Selbstbedienungsläden in den Konsumgenossenschaften der Bundesrepublik, Diss. Hamburg 1962.
- Penrose, Edith Tilton: The theory of the growth of the firm, Oxford 1959.
- Petersen, Harro: Zur Aufgabe und Methode der Unternehmungstypologie, Hildesheim 1955.
- Ffanzagl, J.: Die axiomatischen Grundlagen einer allgemeinen Theorie des Messens, Würzburg 1959.
- Pfüller, Reiner: Der Genossenschaftsverbund. Grundlagen, Entwicklung, Probleme, Tendenzen, Göttingen 1964.

- Pohl, Adolf: Die direkten Geschäftsbeziehungen zwischen Verbraucher und Erzeugergenossenschaften, Diss. Köln 1938.
- Potthoff, Erich: Die Konsumgenossenschaften in der vernachlässigten Wirtschaft, Hamburg 1957.
- Derselbe: Wechselwirkungen zwischen der Rationalisierung in Industrie und Handel, Hamburg 1958.
- Reuss, Gerhart E.: Produktivitätsanalyse - Ökonomische Grundlagen und statistische Methodik, Basel, Tübingen 1960.
- Ruetz, W.: Die Verschmelzung (Fusion) von eingetragenen Genossenschaften. Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Frankfurt am Main, Berlin 1932.
- Schäfer, Erich: Die Unternehmung, 5. Auflage, Köln 1963.
- Derselbe: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Auflage, Köln und Opladen 1950.
- Schmidt, Werner: Der Wandel der deutschen Konsumgenossenschaften in genossenschaftstheoretischer und wirtschaftlicher Sicht, Diss. Mannheim 1965.
- Schnettler, Albert: Betriebsanalyse, 2., völlig neubearbeitete Auflage, Stuttgart 1960.
- Derselbe: Betriebsvergleich, Grundlagen und Praxis zwischenbetrieblicher Vergleiche, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1961.
- Schroeder, Günter: Die Finanzwirtschaft der Unternehmung unter besonderer Berücksichtigung des einzelwirtschaftlichen Wachstums, Diss. Hamburg 1967.
- Schultz, Reinhard: Die Bedeutung der Unternehmungsform für die Kreditwürdigkeit, Diss. Berlin 1966.
- Schumacher, Carl: Entwicklungsprobleme des Einzelhandels, Hamburg 1958.
- Derselbe: Die Konsumgenossenschaften in der Zeit des Marketing, Hamburg 1958.
- Derselbe: Das Leitbild der Konsumgenossenschaften in der Gegenwart, Hamburg 1963.
- Derselbe: Wo steht die deutsche Konsumgenossenschaftsbewegung heute?, Hamburg 1957.
- Derselbe: Verbraucherpolitik und Konsumgenossenschaften, Hamburg 1959.
- Selchert, Friedrich Wilhelm: Die Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft, Diss. Berlin 1966.
- Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus, 3. Bd. 1928 (Neudruck 1955).

- Stupka, Johannes: Genossenschaftliche Strukturtypen. Dargestellt am Beispiel der Konsumgenossenschaften, Karlsruhe 1961.
- Derselbe: Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung, Tübingen 1962.
- Szyperski, Norbert: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962.
- Tillmann, Helmut: Leistungsmöglichkeiten und Leistungsprobleme der heutigen Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Münster 1961.
- Tinnefeld, Franz-Josef: Die Möglichkeiten der Messung des Wachstums der Unternehmungen - eine empirische Untersuchung der Entwicklung des betrieblichen Sachkapitals als Ausdruck der Produktionskapazität, Diss. Münster 1965.
- Trabant, Gert: Zur Finanzierung des Unternehmungswachstums aus internen Mitteln, Diss. Köln 1966.
- Tubbesing, Günter: Selbstfinanzierung bei hilfswirtschaftlichen Genossenschaften, Göttingen 1958.
- Viel, Jakob: Betriebs- und Unternehmungsanalyse, 2. Auflage, Köln und Opladen 1958.
- Walther, Alfred: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 1. Bd. Der Betrieb, Zürich 1959.
- Wardenberg, Jürgen: Probleme des Unternehmungswachstums unter organisationstheoretischem Aspekt, Diss. Saarbrücken 1963.
- Welling, Heino: Die Beteiligung der eingetragenen Genossenschaft an anderen Gesellschaften nach geltendem und künftigen Recht, Diss. Münster 1966.

B. Aufsätze und Beiträge in Sammelwerken

- Agthe, Klaus: Unternehmungswachstum und Unternehmungsorganisation, in: Schlauffer, E. und K. Agthe (Hrsg.), Organisation, TUB - Handbuchreihe, Berlin Baden-Baden 1961, S. 465 - 485.
- Albach, Horst: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, Hrsg. Wilhelm Krelle, Berlin 1965, S. 9 - 97.
- "Alles unter einem Dach" in neuen Doppel-Supermärkten, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 604 und S. 608.
- Arndt, Helmut und Ollenburg, Günter: Begriff und Arten der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, 1. Bd. Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 3 - 39.

- Auch Genossenschaften müssen wachsen, in: Handelsblatt Nr. 38, 1962, S. 2.
- Baumol, W.J.: On the Theory of the Expansion of the Firm, in: American Economic Review, Bd. 52, 1962, S. 1079 - 1085.
- Bayer, Hans: Genossenschaftsbewegung und Wirtschaftsdynamik, in: ZgGenW, Bd. 2, 1952, S. 249 - 272.
- Boehme, Helmut: Leasing für Konsumgenossenschaften, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 98 - 100.
- Busse von Colbe, Walther: Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 308 - 317.
- CO-OP Center am Hohenstaufen, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 908 - 909.
- CO-OP Center in Krefeld eröffnet, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 333 - 336.
- CO-OP Center - Lebensmittel und Gebrauchsgüter unter einem Dach, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 479 - 483.
- CO-OP Center Lüneburg eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 796 - 797.
- CO-OP Center Salzgitter-Lebenstedt eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 809 - 811.
- CO-OP Immobilien-Fonds aufgelegt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 317 - 318.
- 74 CO-OP Märkte der KG München, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 930 - 931.
- CO-OP-Markt Friedrichsthal eröffnet, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 345 - 346.
- CO-OP Supermarkt in Braunlage, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 676 - 677.
- Dellenbach, Alex M.: Die Unternehmensentwicklung und ihre Einflußgrößen, in: Industrielle Organisation, 33. Jg. 1964, S. 323 - 334.
- Jechant, Josef: Die Verschmelzung zweier Konsumgenossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 15, 1965, S. 133 - 136.
- Deppe, Hans-Dieter: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: Zfb, 34. Jg. 1964, S. 353 - 361.
- Deter, Wolfgang: Das Nichtmitgliedergeschäft der westdeutschen Konsumgenossenschaften in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte Genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Hrsg. Hans-Jürgen Seraphim, Bd. XIV der Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Karlsruhe 1962, S. 45 - 60.

- Der erste Co-op-Markt der Bundesrepublik, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 940 - 942.
- Diederichs, Erich H.: Selektion in der modernen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaft des gewerblichen Mittelstandes, in: Selektion im Genossenschaftswesen, hrsg. von Erik Boettcher, Bd. XVI der Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Karlsruhe 1966, S. 25 - 44.
- Die GEG plant vierzig "Co-op-Märkte", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 15.5.1964.
- Draheim, Georg: Genossenschaften im Wandel, in: Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse, 16. Jg. 1967, S. 153 - 159.
- Derselbe: Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 191 - 240.
- Derselbe: Vom kleinen Anfang und langsamen Wachstum der Genossenschaft, in: Hillringhaus, August: Die deutschen Genossenschaften, Hamburg 1962, S. 51 - 52.
- Derselbe: Zentrale Entwicklungsgesellschaften der Genossenschaften, in: Draheim, Georg: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 224 - 238.
- Einkaufszentrum an der Donau: Eröffnung des größten CO-OP Centers der Bundesrepublik, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 758 - 761.
- Einrichtungsplanung und Raumgestaltung in CO-OP Centers, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 958 - 961.
- Engleiter, Hans-Joachim: Finanzielle Aspekte des Wachstums industrieller Unternehmungen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von Hans-Joachim Engleiter, Herne/Berlin, 1966, S. 373 - 393.
- Entstehungsgeschichte eines CO-OP Centers, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 950 - 954.
- Erfolgreiche Eröffnung des zweiten deutschen Einkaufszentrums, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 926 - 928.
- Erstes CO-OP Center Nordrhein-Westfalens in Kamen eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 882 - 883.

- Erstes Einkaufszentrum im Grünen, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 348 - 357.
- Everling, Henry: Macht und Grenzen der konsumgenossenschaftlichen Bewegung, in: Konsumgenossenschaften und Wirtschaftsordnung, Erlangen 1950, S. 3 - 26.
- Fettel, Johannes: Die Betriebsgröße (Versuche, sie zu messen - Faktoren, die sie beeinflussen), in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Nürnberger Hochschulwoche 16. - 20. Februar 1959, Berlin 1959, S. 61 - 71.
- Fürstenberg, Friedrich: Die Dienstleistungsfunktionen der Warengenossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 13, 1963, S. 145 - 146.
- Gabriel, Siegfried L.: Grundfragen einer Reform des Genossenschaftsrechts, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 277 - 306.
- Gathmann, Gerhard: Guter Start für CO-OP Immobilien-Fonds, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 355 - 356.
- Gebrauchsgüter im CO-OP Center, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 962 - 963.
- Genossenschaftliche Chronik, in: ZgGenW, Bd. 12, 1962, S. 54.
- Größter Supermarkt Unterfrankens, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 726 - 727.
- Grundriß und Aufbauplanung des CO-OP Centers Schwäbisch-Gmünd, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 955 - 957.
- Gutenberg, Erich: Über den Einfluß der Gewinnverwendung auf das Wachstum der Unternehmen, in: ZfB, 33. Jg. 1963, S. 193 - 214.
- Derselbe: Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmungen, in: Leistungswirtschaft, Festschrift für Fritz Schmidt zu seinem 60. Geburtstag. Berlin-Wien 1942, S. 148 - 170.
- GVG Berlin hat Butter-Hoffmann übernommen, in: Der Tagesspiegel vom 21.6.1968, S. 16.
- Handschin, Hans: Untersuchung über den Umfang und die Art der Eigenproduktion der konsumgenossenschaftlichen Großeinkaufsgesellschaften, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955, S. 145 - 154.
- Hauth, Werner: Quellen der Wachstumsfinanzierung der Unternehmung, in: BFuP, 15. Jg. 1963, S. 673 - 678.
- Hax, Karl: Die Kapitalwirtschaft des wachsenden Industrieunternehmens, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 252 - 279.

- Hax, Karl: Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, in: ZfhF, 13. Jg. 1961, S. 1 - 26.
- Henzler, Reinhold: Beziehungen zwischen Märkteintegration und Klein- und Mittelbetrieben des Handels, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, herausgegeben vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 101 - 109.
- Derselbe: Gibt es genossenschaftliche Unternehmer?, in: ZgGenW, Bd. 10, 1960, S. 140 - 149.
- Derselbe: Marktintegration und Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 12, 1962, S. 32 - 42.
- Herlt, Rudolf: Gedanken zur Zusammenarbeit von Konsumgenossenschaften und landwirtschaftlichen Genossenschaften, in: ZgGenW, Bd. 6, 1956, S. 28 - 39.
- Hoffmeister, Johannes: Typen, in: Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 1955, S. 623.
- Hundhausen, Carl: Der Absatzbereich der Industrieunternehmung und seine Bedeutung für den Wachstumsprozeß, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 234 - 251.
- Ijiri, Yuji und Herbert A. Simon: Business Firm Growth and Size, in: American Economic Review, Bd. 54, 1964, S. 77 - 89.
- In Wuppertal folgt Supermarkt auf Supermarkt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 939.
- Kathrein, Oswald: Die Finanzierung der Genossenschaftsunternehmung, in: Gegenwartsfragen genossenschaftlicher Unternehmen. Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V. Bonn, Wiesbaden 1963, S. 47 - 74.
- Kloidt, Heinrich: Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, Hrsg. Erwin Grochla, Berlin 1964, S. 283 - 303.
- Koch, Helmut: Betriebsgröße, in: HDSW, Bd. II, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 82 - 92.
- Konsumgenossenschaften im Konzentrationsprozeß, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 162 - 163.
- Konsumgenossenschaft Stockholm in starker Expansion, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 664.
- Konsumgenossenschaft Stuttgart eröffnet ihren größten Supermarkt, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 14 - 15.
- Konsum: Immer mehr Großraumläden, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 702.

- Kosiol, Erich: Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffs, in: Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Absatzrationalisierung und Nachwuchserziehung. Festschrift für Rudolf Seyfert zu seinem 65. Geburtstag. Herausgegeben von Erich Kosiol und Friedrich Schlieper, Köln und Opladen 1958, S. 7 - 37.
- Kuhn, Alfred: Optimales Unternehmungswachstum durch Gewinnthesaurisierung, in: ZfbF, 18. Jg. 1966, S. 680 - 702.
- Langenegger, Ernst: Probleme der Wachstumsfinanzierung, in: Die Unternehmung, 18. Jg. 1964, S. 201 - 213.
- Lesser, Willy: Die optimale Größe der Konsumgenossenschaften, werblich gesehen, in: Der Verbraucher, 5. Jg. 1951, S. 621 - 623.
- Meyerholz, Heinrich: Ausbau oder Verschmelzung kleiner Kreditgenossenschaften, in: Raiffeisen-Rundschau, 11. Jg. 1959, S. 62.
- Moderner Konsum - Supermarkt im Herzen von Zuffenhausen, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 647.
- Müller, Walter: Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmungswachstums, in: Die Unternehmung, 18. Jg. 1964, S. 185 - 196.
- v. Nell-Breuning, Oswald: Zum Größenmaß der Genossenschaften: Stilwandel oder Wesensentfremdung?, in: Arch.f.ö.u.fr.Unt., Bd. 2, 1955/56, S. 109 - 114.
- Nieschlag, Robert: Handelsbetriebsformen, in: HDSW, Bd. 4, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 779 - 787.
- Derselbe: Rationalisierung im Handel, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, III. Band, Stuttgart 1960, Spalte 4536 - 4542.
- Nürnberg: Wachsendes Gebrauchsgütergeschäft der KG Franken, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 155.
- Pfüller, Reiner: Neue Formen der Kapitalaufbringung im Genossenschaftsverbund, in: ZgGenW, Bd. 14, 1964, S. 397 - 399.
- Potthoff, Erich: Funktionsmodell und Funktionswirklichkeit im genossenschaftlichen Unternehmungsverbund, in: ZgGenW, Bd. 11, 1961, S. 309 - 322.
- Preiser, Erich: Der Kapitalbegriff und die neuere Theorie, in: Die Unternehmung im Markt, Festschrift für Wilhelm Rieger zu seinem 75. Geburtstag, Stuttgart und Köln 1953, S. 14 - 38.
- von Rappard, Harald: Die Finanzierungsgrundsätze der Konsumgenossenschaften seit der Währungsumstellung, in: ZgGenW, Bd. 9, 1959, S. 260 - 293.

- Reinhardt, Rudolf: Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 241 - 276.
- Rewerk, Erich: Die Aufgaben der CO-OP Immobilien-Aktiengesellschaft, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 399 - 401.
- REWE übernimmt weitere Kettengroßhandlung, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 113. Jg. 1967, S. 82 - 83.
- REWE-Ziel: Leistungsfähige Größenordnungen, in: Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse, 16. Jg. 1967, S. 196.
- Riebandt-Korfmacher, A.: Gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften. Ihre Zusammenschlüsse und Beteiligungen, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 18. Jg. 1965, S. 77 - 81.
- Riebel, Paul: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmen, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 210 - 233.
- Ruberg, Carl: Begriff der Betriebskapazität und deren Messung in Handelsbetrieben, in: ZfB, 23. Jg. 1953, S. 465 - 482.
- Scheer, Werner: Die Warennettospanne als betriebswirtschaftliche Kennzahl, in: Neue Betriebswirtschaft, 11. Jg. 1958, S. 127 - 130.
- Derselbe: Zur Messung der Gesamtleistung einer Genossenschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 103. Jg. 1962, S. 45 - 49.
- Schumacher, Carl: Formen und Möglichkeiten einer Konzentration bei Konsumgenossenschaften und ihre Vereinbarkeit mit den genossenschaftlichen Grundsätzen, in: ZgGenW, Bd. 14, 1964, S. 4 - 30.
- Derselbe: Grundzüge des Bundes, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 435 - 437.
- Derselbe: Ein "Bund deutscher Konsumgenossenschaften" - eine neue Phase konsumgenossenschaftlicher Kooperation, in: Der Verbraucher, 21. Jg. 1967, S. 495 - 497.
- Schwarz, Morst: Organisationsprobleme expandierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Probleme der Leitungsorganisation, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, Herne/Berlin 1966, S. 251 - 273.

- Seraphim, Hans-Jürgen: Die geistigen Grundlagen der modernen Genossenschaften in ihrer Tagesarbeit, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, herausgegeben vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 209 - 229.
- Derselbe: Über einige wirtschaftliche und soziologische Probleme der Großgenossenschaft, in: Aktuelle Probleme des Genossenschaftswesens von F. Klein, R. Pohle, H.J. Seraphim und H. Westermann; Tagung des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen an der Universität Wien 1956, Göttingen 1957, S. 55 - 72.
- Seyffert, Rudolf: Sortimentpolitik, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 94, Okt. 1961, S. 1057 ff.
- Sieben, Manfred: Welche Faktoren bewirken das Wachstum von Genossenschaften? Ergebnisse einer soziologischen Untersuchung in zwei Dörfern der Pfalz, in: Arch.f.ö.u.fr.Unt., Bd. 3, 1957, S. 289 - 332.
- Supermärkte - das Leitbild der Konsumgenossenschaft Düsseldorf, in: Der Verbraucher, 19. Jg. 1965, S. 300 - 301 und S. 304.
- Supermarkt der KG Hannover im Einkaufszentrum Vahrenheide, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 906 - 908.
- Supermarkt in Weil-Friedlingen eröffnet, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 554.
- Supermarkt und optimale Betriebsgröße, in: Der Verbraucher, 17. Jg. 1963, S. 665, 668 - 669.
- Trescher, Karl: Konsumgenossenschaften und Selektion, in: Selektion im Genossenschaftswesen, hrsg. von Erik Boettcher, Bd. 16 der Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Karlsruhe 1966, S. 45 - 59.
- Voßschmidt, Theo: Die Konsumgenossenschaften im Strukturwandel des Einzelhandels, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 759 - 761.
- Watkins, W.P.: Aufgaben und Möglichkeiten des Genossenschaftswesens in unserer Zeit, in: Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Erlangen 1957; Thema: Die kulturelle, soziale und ökonomische Lage des Genossenschaftswesens in der Gegenwart. Herausgegeben vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen, Göttingen 1959, S. 53 - 72.

- Weippert, Georg: Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsbegriffs; Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 101 - 123.
- Weisser, Gerhard: Genossenschaften und Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft. Hrsg. Helmut Arndt, Bd. 1, Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 459 - 489.
- Wendt, Herbert: Das Kapitalfundament der schwedischen Konsumgenossenschaftsbewegung als Träger ihrer Expansion, in: ZgGenW, Bd. 5, 1955, S. 274 - 284.
- Werbung und Vertrieb für ein neues Wertpapier im Konsum, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 320 - 321.
- Westermann, Harry: Neugestaltung des gesetzlichen Genossenschaftsbegriffs; Zulässigkeit des ergänzenden Nichtmitgliedergeschäfts, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. 1, Bonn 1956, S. 77 - 100.
- Wiederkehr, Carl: Das CO-OP Immobilien-Zertifikat und was dahinter steckt, in: Der Verbraucher, 20. Jg. 1966, S. 319 - 320.
- Derselbe: Investitionsfinanzierung auf erweiterter Basis, in: Der Verbraucher, 18. Jg. 1964, S. 579 - 580.
- Wittmann, Waldemar: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF, 13. Jg. 1961, S. 493 - 519.
- Young, Robert B.: Keys to Corporate Growth, in: Harvard Business Review, Bd. 39, 1961, Nr. 6, S. 51 - 62.
- Zweiter Co-op-Markt eröffnet ..., in: Der Verbraucher 18. Jg. 1964, S. 420 - 422.

C. Jahrbücher und Geschäftsberichte

Geschäftsberichte folgender KonsGen:

Bielefeld
Borndorf
Düsseldorf
Essen
Gießen
Göttingen

Karlsruhe

Kiel

Ludwigshafen

Lübeck

Nürnberg

Oldenburg

Rheydt

Schlüchtern

Schweinfurt

Ulm

Wilhelmshaven

Würselen

Würzburg

Wuppertal

Jahrbücher des ZdK von 1946 - 1967

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
Arch.f.ö.u.fr.Unt.	Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bzw.	bziehungsweise
c.p.	ceteris paribus
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
f. (ff.)	die folgende(n) Seite(n)
GEG	Großeinkaufsgesellschaft deut- scher Konsumgenossenschaften
GenG	Genossenschaftsgesetz
HDSW	Handwörterbuch der Sozial- wissenschaften
hrsg.	herausgegeben
Jb.	Jahrbuch
Jg.	Jahrgang
KonsG(en)	Konsumgenossenschaft(en)
Nr.	Nummer
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u.U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
Z.	Ziffer
z.B.	zum Beispiel
ZdK	Zentralverband deutscher Konsum- genossenschaften
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirt- schaftliche Forschung
Zfhw	Zeitschrift für handelswissen- schaftliche Forschung
ZfGen.	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
z. . .	zum Teil

Lebenslauf

- 10.3.1941 geboren in Berlin als Sohn des Kaufmannes Dr.jur. Johannes Semmerow und seiner Ehefrau Gisela Semmerow.
- 1947 - 1953 Besuch der 12. Grundschule in Berlin-Spandau.
- März 1953 - März 1960 Besuch der Herder-Schule in Berlin-Charlottenburg mit Ablegung der Reifeprüfung.
- April 1960 - Oktober 1960 1. Praktikum bei der AEG.
- WS 60/61 - WS 65/66 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin; zwischenzeitlich Ablegung des 2. Pflichtpraktikums.
9. Februar 1966 Diplomprüfung für Betriebswirte an der Freien Universität Berlin.
- 1.4.1966 - 31.12.1967 Wissenschaftlicher Hilfsassistent am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und am Institut für Genossenschaftswesen der Freien Universität Berlin.
- 1.1.1968 - 31.3.1968 Mit der Wahrnehmung der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten am oben genannten Lehrstuhl bzw. Institut betraut.
- Ab 1.4.1968 Wissenschaftlicher Assistent (m. d. W. b.) am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und am Institut für Wirtschaftsprüfung der Freien Universität Berlin.

